

الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية

تأليف

د. نادية عبد الجواد الجرواني

أستاذ التخطيط الاجتماعي

د. منال عبد الستار فهمي

أستاذ التخطيط الاجتماعي المشارك

د. هويدا محمد عبد المنعم

أستاذ التخطيط الاجتماعي المشارك

الطبعة الأولى

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

مكتبة الرشيد ناشرون



الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية

تأليف

د.نادية عبد الجواد الجرواني

أستاذ التخطيط الاجتماعي

د.هويدا محمد عبد المنعم د.منال عبد الستار فهمي

أستاذ التخطيط الاجتماعي المشارك أستاذ التخطيط الاجتماعي المشارك

الطبعة الأولى

1435هـ-2014م

مكتبة الشَّك
ناشرون

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى تاريخ : ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م

مكتبة الرشيد - ناشرون

المملكة العربية السعودية - الرياض

الإدارة : مركز البستان - طريق الملك فهد هاتف ٤٦٠٢٥٩٠

ص.ب ١٧٥٢٢ الرياض ١١٤٩٤ هاتف ٤٦٠٤٨١٨ - فاكس ٤٦٠٢٤٩٧

Email: info@rushd.com.sa

Website : www.rushd.com.sa

لتواصل: www.info@rushd.com.sa

فروع المكتبة داخل المملكة

الرياض : المركز الرئيسي : الدائري الغربي - بين مخرجي ٢٧ و ٢٨ : هاتف ٤٣٢٩٣٣٢
الرياض : فرع عثمان بن عفان : هاتف ٢٠٥١٥٠٠
فرع مكة المكرمة : شارع الطائف : هاتف ٥٥٨٥٤٠١ فاكس ٥٥٨٣٥٠٦
فرع المدينة المنورة : شارع أبي ذر الغفاري : هاتف ٨٣٤٠٦٠٠ فاكس ٨٣٨٣٤٢٧
فرع جدة : حي الجامعة - شارع باخشب : هاتف ٦٣٣١١٨٣ فاكس ٦٣٣٠٣١٥
فرع القصيم : بريدة - طريق المدينة : هاتف ٣٢٤٢٢١٤ فاكس ٣٦٩٥٤٥١
فرع خميس مشيط : هاتف ٢٣٧٨١٢٩ فاكس ٢٣١٧٩١٣
فرع الدمام : شارع الخزان : هاتف ٨١٥٠٥٥٦ فاكس ٨٤١٨٤٧٣
فرع حائل : هاتف ٥٣٢٢٢٤٦ فاكس ٥٦٦٢٢٤٦
فرع الأحساء : هاتف ٥٨١٣٠٢٨ فاكس ٥٨١٣١١٥
فرع تبوك : هاتف ٤٢٤١٦٤٠ فاكس ٤٢٣٨٩٢٧
القاهرة : مدينة نصر : شارع إبراهيم أبو النجا : هاتف ٢٢٧٢٨٩١١ - فاكس ٢٢٧١٣٦٢٥

مكاتبنا بالخارج

القاهرة : مدينة نصر : هاتف ٢٧٤٤٦١٥ - موبايل ٠١٢٠١٠٠١٦٢٢٦٥٣ - فاكس ٢٢٧١٣٦٢٥
بيروت : تلفاكس : ٠١٨٠٧٤٧٧ - موبايل : ٠٣٢٠٧٤٨٨
الإمارات العربية المتحدة : منطقة الرقة : هاتف ٠٠٩٧١٥٢٩٤٨٨٦٧٨ - فاكس ٠٠٩٧١٤٥٢٦٧٩٠٦



الإهداء

تلوح في سماءنا دوماً نجوم براقه لا يخفت بريقها عنا لحظه واحدة
نترقب إضاءتها بقلوب صافيه ونسعد بلمعانها في عيوننا فاستحقت
أن يرفع اسمها في عليائنا .
"أساتذتنا الكرام"

المؤلفون

المحتويات

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الباب الاول
	" أساسيات الادارة في الخدمة الاجتماعية "
17	الفصل الاول: " مفاهيم الادارة العلمية وأهميتها "
19	أولاً: مفاهيم الادارة
24	ثانياً: أهداف الادارة
24	ثالثاً: الادارة علم ام فن
26	رابعاً: أهمية الادارة
27	خامساً: مجالات الادارة
31	سادساً: وظائف الإدارة
37	سابعاً: مبادئ الادارة العلمية
43	الفصل الثاني "تطور الإدارة عبر الحضارات الإنسانية"
47	أولاً: الإدارة في الحضارة المصرية القديمة.
50	ثانياً: الإدارة في الحضارة السامرية.
51	ثالثاً: الإدارة في الحضارة البابلية.
52	رابعاً: الإدارة في الحضارة الصينية.
54	خامساً: الإدارة في الحضارة اليونانية.
55	سادساً: الإدارة في الحضارة الرومانية.
56	سابعاً: الإدارة في الإسلام.
67	الفصل الثالث "الإدارة في الخدمة الإجتماعية"
69	أولاً: مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

72	ثانياً: مبادئ الإدارة في الخدمة الاجتماعية
74	ثالثاً خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
79	رابعاً: أهمية دراسة الإدارة للإخصائي الاجتماعي.
82	خامساً: الإخصائي الاجتماعي الإداري.
95	الفصل الرابع: "المهارات الإدارية"
97	أولاً: إداري الكفاء.
100	ثانياً: أنواع المهارات الإدارية.
105	ثالثاً: المهارة في إدارة الخلافات.
112	رابعاً: المهارة في التوجيه.
116	خامساً: المهارة في الاتصال.
119	سادساً: المهارة في تنظيم الاجتماعات.
الباب الثاني	
" وظائف الادارة في المنظمات الاجتماعية "	
137	الفصل الخامس: التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية
143	أولاً: مفهوم التخطيط الإداري.
145	ثانياً: أهمية التخطيط الإداري.
147	ثالثاً: المسؤولية عن التخطيط.
148	رابعاً: عناصر التخطيط الإداري.
153	خامساً: خطوات عملية التخطيط الإداري.
165	الفصل السادس: التنظيم الإداري للمنظمات الاجتماعية
167	أولاً: مفهوم التنظيم الإداري

168	ثانياً: أهداف التنظيم الإداري
168	ثالثاً: مبادئ التنظيم الجيد
170	رابعاً: أنواع التنظيم الإداري
171	خامساً: مراحل إعداد البناء التنظيمي
172	سادساً: متغيرات التنظيم الفعال
173	سابعاً: عناصر التنظيم الإداري
185	الفصل السابع: التنسيق الإداري في المنظمات الاجتماعية
187	أولاً: تعريف التنسيق الإداري.
187	ثانياً: الحاجة إلى التنسيق الإداري وأهميته.
189	ثالثاً: أشكال التنسيق الإداري وصوره.
189	رابعاً: مداخل التنسيق الإداري.
190	خامساً: أساليب التنسيق الإداري ووسائله.
191	سادساً: طرق تحسين التنسيق الإداري.
197	الفصل الثامن: الرقابة الإدارية في المنظمات الاجتماعية
199	أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية
200	ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية
200	ثالثاً: مكونات النظام الرقابي
201	رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال
202	خامساً: مراحل عملية الرقابة
203	سادساً: وسائل الرقابة الإدارية

205	سابعاً: أنواع الرقابة الإدارية
209	الفصل التاسع: التوظيف في المنظمات الإجتماعية
212	مقدمة.
212	أولاً: مفهوم التوظيف.
214	ثانياً: أهمية التوظيف.
215	ثالثاً: تخطيط القوى العاملة.
219	رابعاً: تحديد احتياجات العمالة.
221	خامساً: مراحل التوظيف.
223	سادساً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التوظيف.
225	سابعاً: التوظيف الفعال.
227	ثامناً: المسار الوظيفي.
233	الفصل العاشر: التدريب في المنظمات الاجتماعية
235	أولاً: ماهية التدريب ومفهومه
236	ثانياً: أهمية التدريب.
237	ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.
241	رابعاً: منظومة التدريب.
245	خامساً: أنواع التدريب.
246	سادساً: وسائل التدريب وأساليبه.
248	سابعاً: نظرية التدريب ومبادئه.
250	ثامناً: مسئولية التدريب.

251	تاسعاً: مقومات نجاح نظام التدريب.
252	عاشراً: تقييم فعالية التدريب.
257	الفصل الحادي عشر: صنع القرار في المنظمات الاجتماعية
259	أولاً: مفهوم القرار.
260	ثانياً: أنواع القرارات.
262	ثالثاً: مفهوم عملية صنع القرار.
264	رابعاً: مراحل عملية صنع القرار.
268	خامساً: اساليب اتخاذ القرار.
272	سادساً: المشاركة في صنع القرار.
275	سابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها لترشيد عملية صنع القرار.
280	ثامناً: المشكلات الإدارية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.
282	تاسعاً: مقومات القرار الإداري الجديد.
284	عاشراً: العلاقة بين اتخاذ القرار العمليات الإدارية بالمنظمة.
الباب الثالث	
" الاتجاهات الحديثة في ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية "	
293	الفصل الثاني عشر: إدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية
296	أولاً: مفهوم المنظمات الاجتماعية.
298	ثانياً: خصائص المنظمات الاجتماعية.
299	ثالثاً: أهمية المنظمات الاجتماعية.
300	رابعاً: أنواع المنظمات الاجتماعية.
302	خامساً: العلاقة بين المنظمات الاجتماعية الحكومية والأهلية.
306	سادساً: إدارة المنظمات الاجتماعية الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية نموذجاً)

312	سابعاً: إدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية (الجمعية الأهلية نموذجاً)
339	الفصل الثالث عشر: إدارة الموارد البشرية
341	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية.
342	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
343	ثالثاً: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.
345	رابعاً: أهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها.
346	خامساً: عناصر ومراحل تنمية وتمكين الموارد البشرية.
348	سادساً: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
348	سابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
250	ثامناً: المسئول عن إدارة الموارد البشرية.
350	تاسعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
352	عاشراً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة.
357	الفصل الرابع عشر: إدارة الجودة الشاملة
359	أولاً: مفاهيم الجودة
360	ثانياً: الحاجة إلى الجودة الشاملة
361	ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
361	رابعاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة
362	خامساً: معايير ومرتكزات الجودة الشاملة
364	سادساً: مراحل تطبيق الجودة الشاملة
365	سابعاً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة
369	الفصل الخامس عشر: السلوك التنظيمي
371	أولاً: مفاهيم السلوك التنظيمي.

343	ثانياً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
375	ثالثاً: السلوك التنظيمي المعاصر.
378	رابعاً: أساليب تعديل السلوك التنظيمي.
383	الفصل السادس عشر: إدارة الوقت
385	أولاً: مفهوم إدارة الوقت
385	ثانياً: فوائد إدارة الوقت
386	ثالثاً: أسباب ضياع الوقت
386	رابعاً: خطوات إدارة الوقت
388	خامساً: أساليب إدارة الوقت
389	سادساً: إدارة الوقت في المنظمة
390	سابعاً: مبادئ استثمار الوقت
391	ثامناً: سلوكيات توفير الوقت
395	الفصل السابع عشر: تقييم الأداء
397	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
399	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
400	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء
400	رابعاً: المداخل العلمية لتقييم الأداء
102	خامساً: خطوات وضع معدلات الأداء
403	سادساً: طرق تقييم الأداء
405	سابعاً: أسس التقييم الفعال
407	ثامناً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
407	تاسعاً: مشاكل تقييم الأداء وكيفية علاجها

الباب الاول

" أساسيات الادارة في الخدمة الاجتماعية "

- ◆ الفصل الأول: مفاهيم الادارة واهميتها
- ◆ الفصل الثاني: تطور الادارة عبر الحضارات الإنسانية
- ◆ الفصل الثالث: الإدارة في الخدمة الاجتماعية
- ◆ الفصل الرابع: المهارات الادارية

الفصل الاول

" مفاهيم الادارة العلمية وأهميتها "

أولاً: مفاهيم الادارة

ثانياً: أهداف الادارة

ثالثاً: الادارة علم ام فن

رابعاً: أهمية الادارة

خامساً: مجالات الادارة

سادساً: وظائف الإدارة

سابعاً: مبادئ الادارة العلمية

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- التعرف على مفاهيم الادارة وأهدافها.
- 2- تحديد الادارة كعلم أو فن.
- 3- الالمام بأهمية الادارة.
- 4- تحديد مجالات الادارة.
- 5- التعرف على وظائف الادارة والمبادئ الخاصة للادارة العلمية.

ان الادارة كعلم بدأ متأخراً بالمقارنة بالعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية الاخرى حيث بدأ الاعتراف به فقط في القرن التاسع عشر حيث اصبحت الادارة مجالاً للدراسات العلمية المنفصلة التي تستهدف تنظيم الأعمال التجارية التي تواجه مشاكل مختلفة فيما يتعلق بكفاءة العمل والأجور ونظام الدفع ، بحثاً عن حل لهذه المشاكل ، ومن هنا بدأ الاعتراف بالإدارة كحقل مستقل من العلوم .

بالاضافة الى وجود اكثر من مدرسة في مجال الادارة لكل منها منهجها ومتغيراتها التي تركز عليها ، كما ان الادارة تشتمل على مدى واسع من الانشطة المتنوعة والمتباينة في درجة أهميتها وتعقدها وطريقة ممارستها ولكنها في النهاية تعبر عن العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والأشراف عليه .

أولاً : مفاهيم الادارة :

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (TO Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، فهي تعنى نشاطاً مستمراً لخدمة المجتمع واشباع حاجات افراده- وباعتبارها جزء من هذا المجتمع الذي تعيش فيه - فهي تنظم علاقات هؤلاء الافراد وتوجه جهودهم وترشدهم الى سبل الوصول الى الهدف .

وبناء عليه فان الادارة تعنى ذلك النشاط الموجه نحو التعاون المثمر، التنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

وهناك العديد من العلماء الذين حاولوا صياغة " تعريفات للادارة " تنوعت وفقاً للاطر النظرية والمدارس الادارية التي ينتمون اليها فعلى سبيل المثال يرى " ليونارد مايو LEONARD MAYO " ان الادارة هي تلك العملية التي تستهدف تحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتفويض السلطات وأتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات

وحسن اختيار العاملين والموارد والأهداف والإشراف والتدريب مما ييسر على الهيئة بلوغ أهدافها .

وبعض يفهم الإدارة على أنها السلطة والقيادة، أو بمعنى آخر هذا المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر والقرارات ، بينما يعرف " فريدريك تايلور " - رائد مدرسة الإدارة العملية - فن الإدارة بأنه المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك اياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها."أما " بيتر دركر " وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة : بأنها عضو له وظائف متعددة وهو الذي يدير العمال والعمل."

كما استطرد " ارلين جونسون ARLIEN JONSON " في تعريفه للإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز أداري ذي تنظيم معين يمكن به خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو أهدافها المرسومة ، ويؤكد ذلك " ليفنجستون " حيث يرى ان الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع .

وقد اشار " تايلور " الى ان الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق . ويؤكد " هنري فايول " ان الإدارة بالنسبة للمدير تعنى أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب .

وقد لخص " دالى " مفهوم الادارة في النقاط التالية :

1- إدارة العنصر البشرى وليس الاشياء

2- صنع القرار

3- تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق لانشطة والأهداف محددة سلفاً

وفي هذا التعريف ذهب " دالى " الى تحديد المهام التى تتبناها ادارة المنظمة والتى تتمثل فى توجيه وتنظيم ورقابة والاشراف على الموارد البشرية للمنظمة (العاملين)، وكذلك تنظيم الموارد المالية والمادية للمنظمة (الاموال والاجهزة والمعدات والخامات) واستخدامها بأفضل الطرق الممكنة ، وذلك من خلال اتخاذ عدد من القرارات التى يتم التوصل اليها بالطرق العلمية لتنفيذ عددا من الانشطة التى تؤدى الى تحقيق أهداف المنظمة المحددة سلفاً.

ويؤكد على ذلك تعريف " الجضعي، 1427 " الذى يرى ان الادارة هى "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة .

بينما ركز " كمال أغا " فى تعريفه للادارة على اتخاذ القرار حيث يرى ان الادارة تعنى عملية اتخاذ القرار المناسب لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الافراد لتحقيق الاهداف المبتغاة فى إطار المحددات القائمة ، ويتفق معه فى ذلك " صلاح الدين جوهر " حيث يرى ان الادارة هى عملية اتخاذ القرارات التى من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة بين الناس لتحقيق اهداف مرغوبة على احسن وجه ممكن وباقل تكلفة فى اطار الظروف البيئية المحيطة ، وهنا اكد على ان الادارة لا تعمل بعيدا عن الظروف المجتمعية المحيطة ولكنها تعمل فى تكيف معها واستغلال لما يمكنها من الاستفادة منه فى تحقيق اهدافها واهداف المنظمة.

وهناك من يعرف الادارة من خلال تحديد الوظائف التى تقوم بها فى سبيل تحقيق اهدافها حيث يرى " شيلدون " ان الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ ،

ويوضح ذلك " وليام هوait " في تعريفه للإدارة بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

كما اشار " كامل المغربي " الى وظائف الادارة حيث ذهب الى تعريف الادارة بأنها " عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية، باستعمال وظائف التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والرقابة؛ حتى يُمكن التوصل إلى الهدف المطلوب، وبأقصى كفاية ممكنة"، والادارة بهذا المعنى تعبر عن قدرات وممارسات يقوم بها المديرين بغرض الاستخدام الفعال والكفاء للموارد والمعلومات والأفكار والوقت المتاح لانجاز العمل من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف والموارد هنا تنقسم الى :

- 1-الموارد البشرية وتعنى الافراد العاملين بالمنظمة.
 - 2- الموارد المالية وتشمل الاموال المستخدمة في الانفاق على أنشطة المنظمة.
 - 3- الموارد المادية وهى كل ما تملكه المنظمة من مبانى واجهزة،آلات وعدد ومواد خام.
 - 4-الموارد التنظيمية وهى المعلومات والحقائق والارقام والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمنظمة والتي تحدد حدود العمل وحقوق وواجبات ومسؤوليات كل فرد فيها .
- وبناء عليه فان الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة لاستغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق هدف معين، و يبين لنا ذلك أن محور العملية الإدارية يتمثل في العنصر البشري الذى يتحكم في الموارد الاخرى، وهذه الحقيقة هي التي تضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى، لذلك فانه يتطلب من الإدارة الجيدة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها باستخدام الإمكانيات

المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، ومع أقل تضحيات من جانبه .
 واخيرا ترى " منال عبد الستار فهمي " ان الادارة عبارة عن نشاط انساني يقوم على توجيه الموارد البشرية نحو الاستغلال الامثل لموارد المنظمة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الرشيدة في تناسب مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من اجل تحقيق أهدافها " وهنا يركز التعريف على ان لب العملية الادارية هو اتخاذ القرار العقلاني الرشيد والذي يعتبر أداة الادارة في تحريك الموارد البشرية في المنظمة نحو الاساليب المثلى لاستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة بالمنظمة باستخدام العمليات الانسانية المختلفة كالتوجيه والتعاون والمشاركة ومراعاة الاعتبارات الانسانية ، ويراعى الى اقصى حد الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وكيفية الاستفادة منها على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالانساق الاخرى في المجتمع ويعمل في اطار ثقافته وايدولوجيته ، بما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة .

ومن استعراض المفاهيم السابقة للإدارة يمكننا ان نلخص الى ان الإدارة هي:

- 1- عملية اجتماعية تدور في إطار مجموعة من الأنشطة الإنسانية الناشئة في إطار تنظيمي معين بين مجموعة من الأفراد آخذة في الاعتبار احتياجاتهم ومشكلاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم .
- 2- انها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات المرسومة مسبقاً .
- 3- أنها عملية مستمرة وديناميكية تتم في اطار الظروف البيئية المحيطة .
- 4- أنها تسعى الى الاستغلال الامثل للموارد والامكانات المتاحة لتحقيق الاهداف بأعلى درجة من الكفاءة .

5- ان اتخاذ القرار هو أساس العملية الادارية وان القرارات التى تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين .

6- انها تتضمن عدة وظائف من اهمها التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
ثانياً : أهداف الادارة :

استنباطاً من مفاهيم الإدارة يمكن استخلاص الاهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها والتى لا تنحصر فقط فى ضمان سير العمل داخل قطاع العمل بل يتعدى ذلك الى السعى نحو تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع الذى تعمل المنظمة فى ظلّه ورفع مستوى معيشة الأفراد فى المجتمع عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع السياسات والخطط المدروسة لتحقيقها بأقل التكاليف وبأسرع وقت وبأعلى كفاءة ممكنة .

ويمكن ايجاز الاهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها فيما يلى :-

1- الاستخدام الامثل لموارد المنظمة لتحقيق الاهداف والحصول على أقصى عائد بأعلى كفاءة وفاعلية .

2- تنمية القدرات والكفاءات البشرية وتحفيزها على العمل من أجل تنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف التنظيمية .

3- العمل على اشباع حاجات الجماهير الداخلية للمنظمة (المساهمون ، الملاك، العاملون (وكذلك المتعاملين مع المنظمة (الموردين ، الشركاء ، العملاء) والعمل على رفاهية افراد المجتمع ككل (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة)

ثالثاً : الادارة علم ام فن :

يعرف البعض الادارة بأنها فن حيث يرى " سليمان " ان الادارة هى فن يتقنه من تمرس عليه، ويحتاج إلى موهبة وابتكار وحسن تصرف فى تطبيق المعارف والمعلومات ، فهي فن انجاز الأعمال بواسطة الموظفين ، وهو ما اكده "جون مى" حيث يرى ان الادارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن

تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .
 اما البعض الاخر فيرى ان الإدارة علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته،
 وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات ويعايش تقدمها، فهو ذلك الفرع
 من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني
 الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة .

والادارة كممارسة واقعية تؤكد ان الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي " علم " لانه
 نتيجة الدراسات والبحوث العلمية المنهجية عبر عقود طويلة وبفضل ما اسهمت به العلوم
 الاخرى اصبح للادارة مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها تحكم العملية الادارية فاذا
 ما طبقت لتحقق النتائج المرجوة والتي يمكن التنبؤ بها الى حد كبير ، كما انها كعلم تقوم
 على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، كما اصبح بالامكان
 دراسة وتعلم النظريات والاسس العلمية للادارة في معاهد علمية ومن ثم تطبيقها عملياً .
 وفي الوقت ذاته هي " فن " لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية
 والمواهب الذاتية، فهي عملية معقدة ودينامية تتطلب من المدير الكثير من البراعة والبصيرة
 والإبداع والاجتهاد والقدرة على الاتصال الناجح من اجل تطبيق الاسس والنظريات الادارية
 بكفاءة وفعالية .

وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار
 أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه
 حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي
 فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على

توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

رابعاً : أهمية الإدارة :

تنبع أهمية الإدارة من عدة حقائق من أهمها :

1- ان الإدارة هي الأساس لنجاح أى مشروع او منظمة أو أى تجمع يسعى لتحقيق أهداف محددة .

2- ان الإدارة هي الحافز الاساسى للجهود الإنسانية ، وهى المدبرة للعناصر الإنتاجية من معدات وموارد وأموال وعناصر بشرية ، وهى التى تعمل على تحسين واجهة المشروع او المنظمة بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله .

3- ان الادارة هى محور النشاطات والاورام ومحور دفع الافراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهى التى تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصور ابعادها وتوقع مشكلاتها وفحصها وايجاد الحلول الملائمة لها.

4- ان الادارة هى العملية الديناميكية التى تعمل على الدمج بين العديد من العناصر غير المتجانسة (بشر، اموال ، اجهزة ، لوائح) فى عملية واحدة نحو تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة .

كما ان الادارة تكتسب اهميتها من قدرتها على تحقيق ما يلى :

- اكتساب واستخدام الموارد : فهى تسعى الى الحصول على الموارد واستخدامها والتنسيق السليم لها بكفاءة وفعالية .
- التكيف البيئي : حيث تساعد الادارة المنظمة على تغيير القوى البيئية المحيطة والتأقلم معها
- تحقيق الاهداف : فالادارة تعمل على تحقيق الأهداف من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف والافراد العاملين بالمنظمة .

- حل المشكلات : وذلك من خلال تحديد وتقييم مختلف البدائل واختيار مسار العمل المناسب.
 - مراقبة الأداء: حيث تقوم الادارة بإدارة يقيس وبقياس وتقييم الأداء الفعلي وتصحيحه في حالة انحرافه .
 - المسؤولية الاجتماعية : حيث تعمل الإدارة على توقع الأحداث والمواقف والعمل على مستوى التوقعات الاجتماعية
- مما سبق يتضح أهمية الإدارة كونها العملية الإنسانية التي يمكن بها إنجاز الأعمال التي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وفي الوقت المحدد وفي إطار الظروف البيئية المحيطة .
- خامساً : مجالات الإدارة :

هناك العديد من المجالات التي تطبق فيها الإدارة فطالما كانت هناك منظمة فلا بد من وجود إدارة ، فهي تطبق في المنظمات الحكومية (القطاع العام Public-Sector) ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public-administration كما تطبق في المنظمات الربحية الخاصة (القطاع الاقتصادي sector-economic) وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال - Business administration ، وايضا تطبق في المنظمات الاجتماعية (القطاع الاهلي والخيري) وتسمى في هذه الحالة الادارة الاجتماعية أو الادارة في الخدمة الاجتماعية Social-administration ، وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق ، والادارة التي تطبق في الاندية والاتحادات الرياضية فتسمى الادارة الرياضية وهكذا .. فالإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات لذا فسوف نوضحها فيما يلي ، اما الادارة الاجتماعية فسوف نتناولها في الفصول التالية.

1- الإدارة العامة :

كلمة (عامّة) هنا يقصد بها (حكومية) وذلك تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارات الأخرى ، وهي تشير إلى إدارة المشروعات الحكومية العامة والأجهزة الحكومية . فالإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيهات منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً ، والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

ويعرفها " ليونارد هوايت " بأنها تتضمن جميع العمليّات، التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها"، فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ويترب على هذا المفهوم نتائج هامة، وفي مقدمتها الطبيعة السياسية التي هي أهم ما يميز الإدارة العامة عن غيرها من أنواع الإدارات الأخرى والتي بناء عليها نجد أن الإداري في إطار الإدارة العامة (الموظف العام) مطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى ارتباط عمله والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في المجتمع ، و الموظف العام يعتبر بمثابة سفير للحكومة، والإدارة التنفيذية، لهذا يجب أن يكون خير ممثل قادر على توثيق الروابط وتعزيز الثقة وتحقيق التعاون بين الشعب والحكومة.

ادارة الاعمال :

تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الافراد الاخرين لتحقيق اهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لافراد أو شركات مساهمة هادفة للربح وتحقيق صالح صاحب العمل ، حيث ان النجاح الذي تحققة منشآت الاعمال يعود بالاساس الى وجود إدارة قوية ومتفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها ، وواعية للبيئة المحيطة بها ' لذلك فإن المهمة الاساسية للإدارة في القطاع الخاص تتمثل في جعل المنشأة بكاملها تهدف إلى الانجاز العالى من خلال أفضل أستغلال للموارد البشرية والمالية والتنظيمية والمادية للمنظمة نحو تحقيق الارباح المستهدفة.

❖ أوجه الاتفاق بين الادارة العامة وأدارة الاعمال :

هناك اوجه اتفاق وتشابه بين الادارة العامة وادارة الاعمال نوجزها فيما يلى :

- 1- مبادئ كل منهما واحدة نابعة من مبادئ الادارة العلمية كالتخصص وتقسيم العمل ، السلطة وقنوات الاتصال ألخ
- 2- الادارة العامة وادارة الاعمال تسعيان الى اشباع حاجات افراد المجتمع وخدمتهم .
- 3- تسعى كل منهما الى تحقيق الاهداف بأقل تكلفة وبأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .
- 4- تعمل كل منهما في مناخ تنافسى مع مؤسسات حكومية او خاصة اخرى تمارس نفس النشاط .
- 5- تعمل كل منهما لتحقيق الصالح العام وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات على المواطنين .

❖ أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

تعمل الإدارة العامة وإدارة الأعمال على أساس واحدة تقريباً تمثل أوجه التقارب بينهما إلا أن هناك بعض الاختلافات التي تميز كل منهما على الأخرى نعرضها في الجدول التالي :

جدول يوضح أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

أوجه الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمات عامة للمواطنين	تحقيق ارباح مالية لصالح صاحب العمل
أطار العمل	السياسة العامة للدولة	سياسة المنظمة التي يضعها مجلس الادارة
الحجم	كبيرة الحجم ومتعددة الأفرع	صغيرة الحجم ومحدودة الأفرع
مجال التطبيق	المصالح الحكومية، الوزارات، الهيئات	أفراد ، شركات خاصة ، شركات أموال
التنظيم الرسمي	معقد وكبير الحجم (عدد موظفين كبير)	مبسط ومحدود (عدد موظفين أقل)
ظروف العمل	احتكارية	تنافسية
الموظف	يعمل بصفته وليس بأسمه	يعمل بأسمه وقدراته ومهارات
الولاء	للدولة والمصلحة العامة	لصاحب العمل
الجهة الرقابية	الاجهزة الرقابية في الدولة	المساهمون
توفر المعلومات	تسمح بالمعلومات لرقابة المواطنين	سرية المعلومات
الخدمات	تقدم لجميع المواطنين دون تمييز	ليست ملتزمة بالمساواة بين المواطنين وتقدم للزبائن فقط

يوضح الجدول السابق ان الاختلافات بين الادارة العامة وادارة الاعمال اختلافات شكلية في كيفية التطبيق فقط ولا ترتقى الى اختلافات في جوهر العملية الادارية التى توجد بينهما كثيرا من جوانب الاتفاق كما اوضحنا من قبل .

سادساً: وظائف الإدارة

إن النظرة الحديثة للمنظمة - تدور حول فكرة مؤداها أن المنظمة هي كيان اجتماعي لا يعيش منفصلاً عن البيئة الاجتماعية التي تنشأ فيها وبالتالي فهي كأي كائن اجتماعي آخر لها متطلبات ضرورية كشرط لقيامها واستمرارها. كما أن لها وظائف أساسية تسعى لتحقيقها - وهو ما تقدم الإدارة بضمان تحقيقه من خلال الجهود والعلميات والأنشطة المنسقة التي تتم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة بوحدها وأجهزتها لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة ووفقاً لاستراتيجيات مأمونة العواقب.

إلا أن هذا الأمر يتطلب من الإدارة، شأنها في ذلك شأن كافة التخصصات المهنية أن تحدد لنفسها إطاراً عاماً للممارسة ووظائفها ومسئوليات محددة يقوم بها حسب المصطلح الذي أطلق عليها "لوثر جولييك" والتي حدد فيه عناصر العملية الإدارية في مجموعة الحروف اللاتينية "POSDCOFB" على أساس أن يعبر كل حرف على حدة للدلالة على أحد وظائف الإدارة وهي:

- | | | | |
|------------|------------------|------------|-------------|
| 1- التخطيط | 2- التنظيم | 3- التوظيف | 4- التوجيه. |
| 5- التنسيق | 6- إصدار الأوامر | 7- التسجيل | 8- التمويل. |
- وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل من هذه العناصر.

1- التخطيط:

ويقصد بالتخطيط كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والاشراف والرقابة.

فالتخطيط معناه هو عملية رسم السياسة العامة للمشروع في هدي الحقائق والبيانات التي جمعها ودراستها وتحليلها وفي ضوء توقعات واحتمالات المستقبل.

وتختص السلطة الحكومية بتخطيط السياسات وتختص السلطة الإدارية بتخطيط البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة في هذه السياسة.

ولا يمكن تحقيق الهدف إلا باتباع سياسات ناجحة توصل القائمين على أمر المنظمة أو المنشأة إلى تحقيقه في ضوء الظروف المحيطة بهم وباستخدام الموارد المتاحة لديهم سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.

2- التنظيم الإداري:

والتنظيم الإداري هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير الإجراءات التنفيذية.

ويعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً والقائمة على تقسيم العمل في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك.

وتعرض كثير من الكتاب وأساتذة الإدارة لتعريف التنظيم فعرفه ايرويك L, Urwick بأنه هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها إلى أشخاص.

وهارولد كونتز H, Koontz بأن التنظيم يعتبر مرحلة تتضمن تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع ثم تجميع هذه الأنشطة في مجموعات وإسناد هذه المجموعات إلى إدارة يرأسها مدير وتفرض له السلطة اللازمة حتى يستطيع القيام بها.

ومن هذا نستخلص بأن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويسمى التنظيم الذي تقرره الإدارة العليا التنظيم الرسمي إلا أن وجود الأشخاص داخل التنظيم يخلق صوراً جديدة من العلاقات تسمى التنظيم غير الرسمي والتوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يعطي المنظمة فاعليتها ويدفعها إلى الأمام.

3- التوظيف:

تستهدف عملية التوظيف توفير كادر العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة لمقدراتهم دون إرهاق . وذلك من منطلق أن كادر العاملين هم الذين سوف يتصدون لتحمل المسؤولية والوصول بموارد المنظمة المادية نحو تحقيق أهدافها.

والتوظيف بمثابة العملية التي تستهدف توفير التدريب المناسب الذي يضمن رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتقييم عملهم وفتح قنوات الترقى أمامهم كحوافز إيجابية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ويستلزم الأمر بداية توصيف جيد للوظائف داخل المنظمة وتحديد مسؤوليات كل وظيفة وطبيعة الأعمال المنوطة ثم تحديد الصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوافر لدى شاغل الوظيفة بالإضافة إلى تفهم قوانين وتنظيم العمل في الدولة والقوانين التي تحدد العلاقة بين المنظمة والعاملين ويمكن أن نلخص محاور عملية التوظيف في الأبعاد التالية:

- جذب العناصر الصالحة للعمل بالمنظمة.

- اختيار أفضل العناصر الصالحة.

- التدريب التأهيلي.

- الرقابة على الأداء.

- الترقية.

- نظام التقاعد أو الإحالة للمعاش.

4- التوجيه:

التوجيه والإشراف عنصر هام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية لتحقيق الهدف.

ويهدف التوجيه إلى تيسير العاملين في إطار التنظيم الإداري والاختصاصات المحددة لوحدة نشاط وللعاملين وتنفيذاً للخطة المقررة.

ويعتبر توجيه العاملين والإشراف عليهم عملية تربوية وتعليمية قبل أن يكون وسيلة لكشف وتصيد الأخطاء.

5- التنسيق:

كلمة التنسيق بمعناها إيجاد التوافق بين شيئين أو أكثر- والتنسيق في مجال الإدارة معناه إيجاد التوافق بين مكونات الإدارة (الأفراد- المال - المهمات) في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة.

فهو إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية، فهو يستهدف منع ازدواج وتضارب العمل بالإضافة إلى تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقويم وأيضاً خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين في سبيل تنسيق أنشطتهم.

6- اصدار الأوامر:

هناك طريقتان لإعطاء الأوامر إما كتابية أو شفوية وعادة تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة التي يحتاج فيها المدير "الإداري" المنفذ للموضوع الاستناد إلى وثيقة، ويستخدم اصدار الأوامر لتنفيذ عملية ما. وهو عبارة عن ممارسة للسلطة الممنوحة لشخص ما. ولا يجب أن يكون الهدف هو إصدار الأمر فقط بل يجب أن يفهم المرؤوس سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته ويقوم بتنفيذه بروح طيبة - وإصدار الأمر صفة من صفات الرؤساء في المرحل المختلفة من التسلسل الإداري

ويجب معرفة كيفية اتخاذ القرار والتعرف أيضا على قدرات الآخرين وأن الأوامر سليمة ويمكن تنفيذها.

ولاتخاذ قرار سليم يجب اتباع الخطوات التالية:

1- التعرف على المشكلة.

2- جمع الحقائق والمعلومات.

3- تحليلها.

4- اتخاذ القرارات.

5- أخطار الأشخاص الآخرين لتولي التنفيذ.

7- التسجيل:

يقوم المسئول الإداري في أي جانب من جوانب عمله بعمليات هامة تعرف بعملية (التسجيل) وهي العملية التي تشمل معلومات وخبرات سابقة.

ومفهوم التسجيل هذا يعني كتابة الحقائق والمعلومات كما هي بامانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل، فإذا اقترنت المعلومات بعرض موضوع معين أو ابداء الرأي في مشكلة معينة أو التعليق على موقف معين أو الربط بين معلومات خاصة لاستعراض النشاط في مدة معينة أو غير ذلك من الكتابات التي تهدف إلى عرض المعلومات بطريقة خاصة لتحقيق غرض معين فإننا نطلق عليها كلمة تقرير.

أي أن كل ما تحفظت به من معلومات مكتوبة ابتداء من صور الخطابات والإشارات إلى سجلات العاملين والحسابات والأحصاءات ونتائج النشاط... الخ يسمى سجلات وكل ما يعد للعرض ابتداء من المذكرات البسيطة إلى الخطوط والتقارير الدورية والسنوية... الخ تسمى تقارير.

8- التمويل:

تعتبر عملية التمويل أو الشؤون المالية في المنظمة من أهم العمليات الحيوية، حيث إن المال يمثل عصب حياة المنظمة، وتتمثل خطوات التمويل بالنسبة لأي منظمة من حيث أن فقد عنصر رأس المال من شأنه أن يحكم على المنظمة بالفشل وعدم الاستمرارية.

وتتحدد مسؤولية وحدة التمويل أو الشؤون المالية في الأعباء التالية:

- العمل على تحديد رأس المال المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.
 - السعي وراء جمع أو توفير رأسمال مناسب للمنظمة.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال المتاح.
 - تحقيق الترشيح في استخدام رأس المال المتاح.
 - العمل على زيادة الموارد المالية للمنظمة.
 - توفير الرقابة المناسبة للتأكد من عدم الإساءة في استخدام رأس المال.
 - هناك بعض المفاهيم ذات المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة المالية.
- الميزانية: هي صورة رقمية للموارد المتاحة للمنظمة موزعة على أبواب الصرف المختلفة على مدار العام المالي الحالي.

مشروع الميزانية: هو مسودة توضح الإيرادات والمصروفات عن العام المالي القادم وهو قابل للمناقشة من الأجهزة المتخصصة.

الموقف المالي: وهو صورة عن الموضع المالي في لحظة ما توضح ما تبقى من الموارد المالية وما تم صرفه في جزء من الميزانية الحالية.

وعلى ذلك ومع تطور الإدارة بدأت تتبلور أكثر هذه الوظائف وتباينت الاتجاهات في تقسيم هذه المستويات إلى وظائف بعينها ولكن وبشكل إجماعي يمكن أن

نرى أن هناك اتفاق عام على وظائف محددة مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتحويل والتوجيه والاتصال.

سابعاً : مبادئ الادارة العلمية :

قدم العالم الفرنسي " هنري فايول " مجموعة من المبادئ الإدارية في اطار نظريته " الادارة العلمية " والتي يجب ان تستند اليها العملية الادارية نوجزها فيما يلي :

1.تقسيم العمل:

التخصص وتقسيم العمل يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول، وهو يعنى تجميع العمل والعاملين في المنظمة في أقسام ووحدات متناسقة على أساس التخصص في الاعمال .

2.السلطة :

إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب وهى تعنى منح الحق في اصدار الاوامر للمديرين ويستتبعه طاعة المرؤوسين ، ولا يمكن تصورها بدون المسؤولية حيث تمثل المسؤولية الواجبات والمهام المرتبطة بالمنصب

3.الفهم:

تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة التى تنشأ بين صاحب العمل والموظفين ، هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، ومن غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تنفيذ الاعمال والمسئوليات .

4.وحدة مصدر الأوامر:

وهى تسمى ب " وحدة الامر " اى يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط ، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في

الأوامر، وهو مرتبط مباشرة بالتسلسل الإداري والتدرج الوظيفي .

5. وحدة التوجيه وخطة عمل واحدة:

مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف ، وان تكون الاوامر كلها تنصب على كيفية تحقيق الاهداف ، بمعنى ان يحصل الموظف على توجيهات خاصة بتخصصه فقط وفي حدود مسؤوليات وظيفته .

6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:

إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة، حيث ان المهمة الاساسية للإدارة على كافة مستوياتها هي تحقيق أهداف المنظمة ووضع الخطط والاطر التنظيمية التي تحقق ذلك ، فالافراد مسخرين لهذا الهدف وبالتالي يجب ان تذوب اهتمامات الافراد وتطلعاتهم في اطار اهتمامات المنظمة دون اغفال حقوق العاملين ، وهو المبدأ الذي يعبر عنه مثلاً ب " ربط الحافز بالانتاج " .

7. مكافآت الموظفين:

قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل، وندررة التخصص ، المكانة بالهيكل الوظيفي ، وسنوات الخبرة .

8. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:

هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية ، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين حتى تتحقق كل من المصلحة الفردية للموظف والمصلحة العامة للمنظمة .

9. قنوات الاتصال:

التسلسل الإداري يتحقق في تحديد المستويات الإدارية وفيه يتم توزيع للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى وهي تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها، وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10. الأوامر:

الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر، حيث يقوم المدراء بتوجيه العاملين لكيفية الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وايضا الاستفادة القصوى من القدرات البشرية في الاعمال.

11. العدالة:

المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة وبصفة خاصة عند تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

12. استقرار الموظفين:

يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

13. روح المبادرة:

يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

14. إضفاء روح المرح للمجموعة:

في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء مراعاة الاعتبارات الانسانية و تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين، ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

ناقش بإيجاز

- مفهوم الادارة
- أهداف الادارة.
- أهمية الادارة.
-

السؤال الثاني:

- أشرح وظائف الإدارة محدّد أهمية كل وظيفة.

السؤال الثالث:

- في إطار نظرية "الإدارة العلمية" اعتمد العالم الفرنسي "هنري فايول" على مجموعة من المبادئ تناول هذه المبادئ بالشرح والتفصيل.

مراجع الفصل

- 1- محمد زكي أبو النصر، وآخرون، إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية ' مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، 2012م.
- 2- أحمد كمال أغا ، الادارة في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1990 .
- 3- خالد سعد الجضي ، الإدارة - النظريات والوظائف ، الرياض ، الطبعة الأولى 1427هـ.
- 4- طلعت السروجي ، وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان، 2009م .
- 5- الصباب ، أحمد عبد الله ، أصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الرابعة، 1413هـ .
- 6- فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة مفاهيمها - ونظرياتها ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية، 1413هـ.
- 7- سعود النمر، وآخرون ، الإدارة العامة - الأسس والوظائف ، ط 5 ، الرياض ، 1422 هـ .
- 8- حامد شاكر ثابت، الادارة في الخدمة الاجتماعية ، دار العالم العربي ، القاهرة ، 1974.
- 9- مدني عبد القادر علاقي ، الادارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، تهامة للنشر ، جدة ، ط. 1985، 3 .
- 10- عبد العزيز بن محمد هنيدي ، إدارة الذات - مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، 1431..
- 11- KC, Fatta B. Principle of Management. Kathmandu: Sukunda, Pustak Bhawan 2003.

- 12- Robbins, S.P. and David A. Decenzo Fundamental of Management, Delhi: Pearson 2001.
- 13- <http://www.alukah.net> , October ,2012 .
- 14- <http://www.islamstory.com>< October ,2012
- 15- www.sgnhc.org.np, October ,2012

الفصل الثاني

"تطور الإدارة عبر الحضارات الإنسانية"

أولاً: الإدارة في الحضارة المصرية القديمة.

ثانياً: الإدارة في الحضارة السامرية.

ثالثاً: الإدارة في الحضارة البابلية.

رابعاً: الإدارة في الحضارة الصينية.

خامساً: الإدارة في الحضارة اليونانية.

سادساً: الإدارة في الحضارة الرومانية.

سابعاً: الإدارة في الإسلام.

أهداف الفصل :

1- التعرف على الإدارة في العديد من الحضارات والتي من أهمها.

◆ الحضارة المصرية القديمة.

◆ الحضارة السامرية.

◆ الحضارة البابلية.

◆ الحضارة الصينية.

◆ الحضارة اليونانية.

◆ الحضارة الرومانية.

2- الالمام بالإدارة في الاسلام.

تحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى ومما لا شك فيه أن الإدارة بوصفها السبيل والوسيلة لتحقيق الأهداف الجماعية تعتبر ملازمة لتاريخ البشرية. حيث إنها الأداة المناسبة والمأمونة لتوظيف الموارد المتاحة في مقابل الاحتياجات المتجددة والمتعدد للإنسان.

فالإدارة هي الوظيفة الاجتماعية ذات التأثير على حركة المجتمع في مجالات الاقتصاد والإنتاج والسياسة وشئون الرفاهية العامة، والإدارة الحديثة هي عماد التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري في عالمنا المعاصر، ولم يعد العقل الإنساني في عالم اليوم يقبل الجدل أو النقاش حول ماهية الإدارة وأهميتها وضرورة الأخذ بمفاهيمها وأساليبها المتطورة كأسلوب لتنظيم الأنشطة الإنسانية في مختلف مجالات الحياة وكذلك لم يعد هناك خلاف بين القائمين على أمور الاقتصاد والإنتاج والخدمات على ضرورة توفير القدر الأكبر من الحرية والمرونة للإدارة وتهيئة المناخ الأمثل لاتخاذ أنسب القرارات ورسم السياسات وإعداد الخطط والبرامج لتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية المنشودة.

وأ أنه بغير الإدارة الرشيدة ومهما توافرت الموارد والإمكانات سواء مادية أو بشرية ومهما كانت الأهداف واضحة ومعلنة فإن المنظمات الاجتماعية لن تستطيع أن تبلغ أهدافها لأنها في تلك الحالة سوف تتحرك دون ضوابط أو قيود تنظيم مسارها.

وأن نجاح الهيئة الإدارية وقدرتها على تحديد الأهداف بكفاءة عالية وتحديد البدائل وإمكانية التنفيذ السريع وفق الموارد المتاحة والاعتمادات المقررة وصولاً إلى أفضل أداء ممكن فإن ذلك سوف يتيح استمرار تلك المنظمات وتعظيم دورها في المجتمع. وبات من المؤكد ونتيجة لخبرات مكثفة عبر سنوات طويلة من الممارسات

العملية، أن كفاءة المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها ترتبط بكفاءة إدارتها إلى درجة تجعلها تقرر عن قناعة بأن كفاءة الإدارة هي الآلية الفعالة لإنجاز أهداف السياسات الاجتماعية ووفقاً لتجارب الدولة المتقدمة فالتنمية لا تتحقق فقط بالاستثمار وإقامة المشروعات بل إن الإدارة العلمية السليمة تعتبر عاملاً رئيسياً في نجاح التنمية والإسراع بها والوصول لأفضل تنظيم ممكن للأنشطة الاجتماعية المؤدية إلى الإشباع الكافي للحاجات الاقتصادية والاجتماعية.

ورغم أننا ندرك أهمية الإدارة بالنسبة لرفاهيتنا وتطور حياتنا فإن تاريخها لا يسهل تتبعه و الامام به على الأخص خلال الحضارات القديمة - وإننا نعتقد أن عملية الإدارة بدأت على الأرجح في مبدأ الأمر خلال تنظيم الأسرة ثم امتداد فشملت القبيلة ثم سادت الوحدات السياسية مثل حضارة بابل، ونما الفكر الإداري المعاصر خلال عقود متتالية من سنوات البحث الامبريقي والدراسات النظرية في المجتمعات الغربية عقود متتالية من سنوات البحث الامبريقي والدراسات النظرية في المجتمعات الغربية الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ولم تكن هناك نظرية واحدة تستطيع الاعتماد عليها في تحديد معالم الفكر الإداري بل تعددت هذه النظريات، وتباينت آراء المفكرين الذين أسهموا في تطوير واختيار فرد منها، ودراسة الإدارة وتفهم أبعادها وجوانبها المختلفة تتطلب احاطة كاملة بالأسس الفكرية التي تقوم عليها.

وفي هذا الجزء سنلقي الضوء على تطور الإدارة العامة من خلال تجربة بعض الحضارات القديمة مثل حضارة مصر الفرعونية، وحضارة السامريين والبابليين والصينيين القدماء، واليونانيين، والرومان، والحضارة الاسلامية.

أولاً: الإدارة في الحضارة المصرية القديمة:-

حققت مصر الفرعونية سبقاً حضارياً عظيماً في مجال الإدارة العامة، وقد أقر كثير من الباحثين في مجال الإدارة العامة بهذا السبق الحضاري، فقلما نجد بحثاً أو مؤلفاً عربياً أو أجنبياً في تاريخ الإدارة العامة أو أصولها لا يعرض لدور قدماء المصريين في نشأة هذا العالم، بل إننا نجد كثيراً من الباحثين في مجال إدارة الأعمال يعرض لإدارة المصريين القدماء.

وقد اهتم المصريون القدماء بالعملية الإدارية وسنهتم ببيان اهتمامهم بوظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم ، وسنحدد إطار هذا البيان بموضوعين يوضحان مدى اهتمامهم بهاتين الوظيفتين.

الموضوع الأول: التخطيط والتنظيم في بناء الأهرام.

الموضوع الثاني : التخطيط والتنظيم في إدارة الدولة.

1- التخطيط والتنظيم في بناء الأهرام:-

يعتبر بناء الأهرام إنجازاً حضارياً هاماً، يدل على القدرة الإدارية والتنظيمية للمصريين القدماء منذ خمسة آلاف سنة قبل الميلاد، لقد استخدم المصريون القدماء في بناء الهرم الأكبر (خوفو) حوالي 2.300.000 كتلة حجرية، تزن كل كتلة ما بين طن ونصف إلى طنين، وقام بأداء العمل الإنشائي الرائع أكثر من مائة ألف عامل على مدى عشرين سنة.

فالتخطيط الإداري يظهر في وضع خطة طويلة الأجل لاقتلاع الحجارة خلال فترة الشتاء والربيع، ونقل هذه الحجارة الضخمة خلال موسم الفيضان السنوي لتخفيف أعباء النقل البري.

وتظهر عملية التنظيم من خلال تقطيع الكتل الحجرية وتشكيلها وترقيمها في الموقع قبل وضعها في المكان المحدد، كما أن الدقة في تقطيع الحجارة وتحريك كتلة الصخور تعطينا صورة واضحة رفيعة جداً لجهاز التنظيم عند

قدمات المصريين.

وتعد عملية التنظيم في بناء الأهرام من أقدم عمليات التنظيم التي سجلها تاريخ الحضارة الإنسانية، ويقرر بعض الباحثين أن هذا التنظيم يعد من نوع التنظيم القائم على التنسيق بين جهود تجمعات بشرية كثيفة ذات تشكيل بسيط لأداء عمل ضخم، عبارة عن تكرار لا نهائي لعمل بسيط، كما أنه تكرار كبير لعلاقة بشرية واحدة هي علاقة السلطة المستبدة بالمحكومين ونرى أن هذا التحليل لعملية التنظيم في بناء الأهرام لا يقلل من قيمة هذا الإنجاز الرائع القائم على تنظيم محكم لأداء العمل.

2- التخطيط والتنظيم في إدارة الدولة:-

ظهر تقدم المصريين القدماء في مجال التخطيط في عصر حكم الرعاة الهكسوس، في عهد الملك (الريان بن الوليد) أو (الوليد بن الريان) أو (رمسيس رع) على اختلاف بين المؤرخين في اسم هذا الملك، حيث عاش خلال هذا العصر نبي الله يوسف عليه السلام، الذي وضع خطة اقتصادية دقيقة جنباً إلى جنب المصريين والبلاد المجاورة ويلات القحط والمجاعة، ومن هنا قرر الاقتصاديون والإداريون سبق مصر الفرعونية للعالم في مجال التخطيط، وفي ذلك تقول الدكتورة حميدة زهران "إن فن التخطيط الحديث لم يضاف جدياً لتجربة مصر القديمة، اللهم إلا في الإطار التكنولوجي، وما تطلبه التطور الحضاري من إضافات تنظيمية فحسب".

وهذا ما نؤكد عليه من أن ما فعله يوسف عليه السلام عبارة عن خطة متكاملة استمرت خمسة عشر عاماً، وازن فيها يوسف عليه السلام بين الإنتاج، وتقييد الاستهلاك والادخار، وإعادة الاستثمار واستطاع أن يحل بها صورة من صور المعادلة الصعبة وهي ضرورة زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الاستهلاك، فالحل هنا هو العمل الدائب وادخار بعض العائد لاستهلاكه في النوات التي تنذر

بالقسط وما يستتبعه من قلة ثمرات الإنتاج، وبالتالي وإذا عقدنا مقارنة بين المفهوم الحديث للتخطيط الاقتصادي وهو وضع خطة لتنظيم وتنسيق وتخصيص الموارد وتعبئتها لتحقيق هدف نتفق عليه بتوقيت زمني يلتزم المواءمة بين الموارد وبين الأهداف، إذا عقدنا مقارنة بين هذا المفهوم وبين التخطيط كما ورد في القرآن الكريم على لسان يوسف عليه السلام أدركنا تطابق المفهومين في الخطوط العامة.

أما بالنسبة للتنظيم الإداري فإن عصر الإمبراطورية القديمة من سنة 2900 إلى 2475 قبل الميلاد يبين مدى التقدم في الإدارة العامة بصورتها التنظيمية في مصر القديمة، فقد تمتعت هذه الإمبراطورية بتنظيم إداري، يتمثل في وجود الحكومة المركزية التي تتبعها وحدات إدارية إقليمية، وتتكون الحكومة المركزية من: الفرعون الذي يرأسها، وتتجمع فيه كل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، والوزير الأول يشرف على خزينة الدولة ومعابدها ومخازن الحبوب والزراعة والمهمات والجيش، ورئيس القضاة الذي يساعد الملك في تنظيم صرح الدولة .

أما الحكومات المحلية فكانت صورة مصغرة للحكومة المركزية في الأقاليم، وكان الفرعون يعين لكل إقليم من يختاره من كبار الاقطاعيين في الإقليم، ويتم توزيع الوظائف المتوسطة يعهد بها إلى الطبقة الوسطى، وأعمال الصناعة والعمل الأجير فيعهد به إلى الطبقة الدنيا والأرقاء.

واهتمت الإدارة الفرعونية بسياسة التدريب، وكان التدريب في ذلك الوقت متنوعاً، فهناك التدريب الملكي الذي يتم لأبناء الفرعون وأبناء النبلاء، ويقوم به مدربون متخصصون، وهناك التدريب الحكومي الذي يتم داخل المصالح الحكومية على يد كبار الموظفين، وهناك التدريب العسكري الذي يتم داخل المدارس العسكرية الملكية الخاصة، وهناك التدريب الديني الذي يتم داخل

المعابد.

أما عن أسلوب التنظيم الإداري أو ما يسمى بهندسة البناء التنظيمي في الدولة، فيمكن أن نقول بأن المصريين القدماء في الفترة من سنة 2160 إلى سنة 1788 قبل الميلاد أقاموا إمبراطوريتهم على أساس توزيع السلطات، ووصلوا إلى مدى بعيد في اللامركزية لدرجة أن عمولة الضريبة كانت هي الشيء الوحيد الذي يربط بين الحكومة المركزية والمقاطعات الفرعية، وبالتالي كانت الرقابة على هذه المقاطعات ضعيفة، الأمر الذي أدى إلى وجود خسائر في إيرادات الحكومة والمملك .

ولكن هذا الأسلوب اللامركزي لم يستمر في فترة الإمبراطورية الجديدة حوالي عام 1600 قبل الميلاد، حيث بدأ الحكام في تركيز السلطات للجيش، وتولي الجنود المناصب الإدارية، وأصبحت السلطات مركزة في يد الفرعون، وكان الفرعون يوزع بعض السلطات المحلية على أحكام الأقاليم المعينين بواسطة الحكومة المركزية وكانت هناك رقابة مركزية فعالة.

وازداد الاتجاه إلى المركزية خلال فترة الإمبراطورية الجديدة سنة 1550-1530 قبل الميلاد حيث اختفت الحكومة الإقليمية، وأصبحت السلطة المركزية ممثلة في الملك هي التي تتولى شئون البلاد، ويلاحظ وجود رقابة مركزية شديدة، تظهر في عدة صور منها وضع الدمغة على المصوغات، والأوراق، والسجلات، وهذا ما أدى بالمورخين إلى القول بأن الإمبراطورية الجديدة أيام القدماء كانت على درجة كبيرة من المدنية والحضارة.

ثانياً: الإدارة في الحضارية السامرية

عرفت حضارة السامريين منذ خمسة آلاف سنة قبل الميلاد الإدارة، فكانت هناك المنازل المقدسة التي كانت تدار بمعرفة جمعيات قساوسة، وكانت المعابد تعتبر أماكن عبادة وفي نفس الوقت دائرة للصناعة والزراعة، فالمعبد يشرف على

الزراعة من حيث حفر القنوات، وتوزيع الأرض، وبذر البذور، وحصاد المحاصيل، وذلك وفق خطة معدة سلفاً.

كما كان المعبد يعد مخزناً للأطعمة، ويقوم المعبد بالإشراف على بعض المهن الصناعية إشرافاً مباشراً كالنسيج، واشتغال المعادن التي كانت تميز، ويخصص لها أماكن داخل المعبد. ولقد اخترعت الكتابة، والأوزان، ومقاييس المساحة، وحساب الزمن والقواعد المبسطة في الحساب والهندسة، ورصدت الملاحظات الفلكية، ومن المبتكرات التي بقت للآن حساب الأربع والعشرين ساعة.

ويرجع الاهتمام بهذه المخترعات إلى اعتبارها من حاجيات الإدارة التي يستفاد بها في الزراعة، والصناعة التي تعتمد عليها كثير من الوظائف الإدارية مثل: وظيفة التخطيط، والتنظيم، والرقابة.

ورغم أن السامريين لم يعرفوا أصول علم الإدارة العامة إلا أن جهودهم كانت تتجه إلى التغلب على الصعوبات العملية التي كانت تواجههم. ومحاولة الوصول إلى أفضل الطرق لتحقيق الأهداف، وهذا ما أدى إلى القول بأن السامريين كانوا يقومون بعملية الإدارة، وكانوا يتعلمون مزاوله فن الإدارة.

ثالثاً: الإدارة في الحضارة البابلية

تعتبر الحضارة البابلية أكثر الحضارات القديمة تقدماً في النصوص القانونية التي تنظم كثيراً من المعاملات بين الأفراد، وكانت هذه القوانين تنقش على ألواح خاصة لضمان ثبوتها. ولقد ظهرت أهمية الفكر الإداري عند البابليين أثناء حكم حمورابي سنة 2000 إلى 1700 قبل الميلاد، حيث ظهر الفكر الإداري في طيات مجموعات القوانين التي كتبت لتنظيم أوجه الأنشطة المختلفة داخل المجتمع.

ويعتبر مبدأ عدم تفويض المسؤولية من أول المبادئ الإدارية التي أثبتت

بالألواح، ويتضح النص على هذا المبدأ من خلال خطاب للملك يتضمن أمراً لعشرة عمال بالعمل في بناء قناة؛ حيث نص فيه على أنه في حالة عدم إتمام بناء القناة تقع المسؤولية على عاتق رئيس العمال، وليس على العمال أنفسهم.

وأثبتت بالألواح عدة مبادئ إدارية أخرى مثل: مبدأ ارتباط السلطة بالمسؤولية، ومبدأ الأجر مقابل العمل، ويعتبر إثبات هذه المبادئ في ألواح، وأوراق، ووثائق نوعاً من الرقابة على تنفيذها.

وقد ازداد الاهتمام بالإدارة في عهد (نيوشادنيزار) سنة 604 قبل الميلاد) حيث ارتقى بالبلا، وضع نظاماً للحوافز، وطرقاً وقواعد مختلفة للرقابة، مما أدى إلى ازدياد الإنتاجية، وتقدم البلا، وازدهارها.

ومن أهم إضافات هذا الحاكم وسائل الرقابة؛ حيث استخدم الألوان كوسيلة للرقابة في مصانع الغزل، فكان يستخدم في كل أسبوع لوناً مميزاً، يختلف عن اللون المستخدم في الأسبوع الذي يليه، كما استخدمت الألوان في تخزين الحبوب، حيث يوضع على الأواني الخزفية الكبيرة التي تخزن فيها حبوب العام لون يختلف عن اللون الذي يوضع على الأواني التي تخزن فيها حبوب العام الذي يليه.

رابعاً: الإدارة في الحضارة الصينية:

أدرك الصينيون القدماء أهمية الإدارة العامة، واهتموا بأسس الوظائف والعمليات الإدارية، وتدل الوثائق الخاصة بعهد شو ومنكيس في المدة ما بين سنة 1100 قبل الميلاد وسنة 500 قبل الميلاد) على معرفة الصينيين لمبادئ الإدارة العامة المعاصرة، وعملياتها ومنها التخطيط والتنظيم، كما توضح هذه الوثائق معرفتهم لأسس هذه العمليات.

وقد أقام "شن الأكبر" النظام الإداري للدولة، والذي يتكون من حكومة على رأسها الإمبراطور، ويعاونه تسعة وزراء يسمون المستشارين، ويناط بهم

الإشراف على المدارس، والأشغال، والغابات، والمواصلات، والقضاء، وتلتزم هذه الحكومة بتنفيذ الخطة الموضوعية التي تستهدف توفير الطعام وإعداد الجيش، وضبط المجرمين، وكانت الإدارة تخضع للجان الرقابة التي تقوم بالتفتيش عليها، وتقوم برفع التقارير إلى الامبراطور ذاته.

وقد كتب "سن تزيو" سنة 500 قبل الميلاد بحثاً عن فن الحرب، وقد تضمن هذا البحث كتابات عن التخطيط والتنظيم.

فبالنسبة للتخطيط يقول سن تزيو إن التخطيط له أهمية كبرى في المعارك العسكرية، فالقائد الذي يعمل حسابات كبيرة، وتخطيطات كثيرة قبل المعركة هو الذي ينتصر والقائد الذي لا يهتم بالتخطيطات هو الذي يهزم.

كما اهتم "سن تزيو" بالتنظيم، ففي ارتباط السلطة بالمسؤولية يقول سن تزيو إذا كان القائد ضعيفاً وبدون سلطة، وإذا كانت أوامره غير واضحة، وإذا كانت واجبات الضباط غير ثابتة وغير محددة، فإن النتيجة ستكون تنظيماً سيئاً وفشلاً ذريعاً.

وفي مجال التعرض لشاغلي الهيكل التنظيمي في الدولة أي "الموظفين" فإن الصين القديمة تعتبر من أقدم الدول التي عرفت نظام الامتحانات لاختيار أصلح المتقدمين لشغل الوظائف العامة، حيث بدأت الحكومة الصينية سنة 120 قبل الميلاد تقريباً في اجراء اختبارات لاختيار المرشحين للعمل الحكومي على أسس عملية، وقد وضع الوزير الأول "كنج سن هونج" نظاماً للامتحانات يقضي بتعيين الحاصل على أعلى الدرجات في الوظيفة الحكومية المراد شغلها، ويعتبر شغل الوظائف العامة عن طريق عقد الامتحانات واختيار أصلح المتقدمين سبقاً حضارياً؛ حيث لم تعرف الدول الحديثة هذا النظام إلا في القرن التاسع عشر والقرن الحالي.

خامساً: الإدارة في الحضارة اليونانية:

تعتبر الحضارة اليونانية أكثر الحضارات القديمة التي أمدتنا بمعلومات كتابية عن الإدارة ومبادئها؛ فقد دونت مبادئ "اكسينوفون" أحد أتباع سقراط، وتضمنت هذه المبادئ دولية الإدارة والتخصص، وفن الإدارة، ونظم العمل، وتفويض السلطة.

وقد أشار اكسينوفون إلى أن الإدارة تعتبر فناً مستقلاً، ومنفصلاً عن باقي الفنون.

ورغم تقدم الفكر اليوناني في مجال الإدارة العامة إلا أن الاهتمام بالناحية الإدارية والإداريين كان أقل شأنًا من الاهتمام بالشؤون السياسية؛ حيث كانت النظرة إلى الوظيفة الإدارية تتسم بالطابع السياسي، فكان الموظفون ينتخبون، ويجمعون بين الوظيفة التنفيذية لمدة وجيزة، وذلك لتحقيق التجاوب بين الإدارة والشعب، وهذا ما يسمونه ديمقراطية الإدارة.

وكانت المرافق العامة تدار عن طريق هيئات مستقلة كهيئة الشرطة وهيئة الجمارك، أما المرافق الفنية فكان يديرها رؤساء تنفيذيون فينون، وأما الإدارات الوظيفية فتقوم بها هيئات، ولجان مكونة من عشرة أعضاء يمثلون عشرة عشائر وأسر داخل المدينة، يتم تعيينهم عن طريق الانتخاب الذي لا يهتم بعنصر الكفاءة أو الخبرة، وهذا يتمشى مع الاتجاه السياسي للمجتمع الذي يعتبر ديمقراطية الإدارة أولى من تحقيق كفايتها.

وكان هناك نظام للرقابة على الموظفين بمعرفة لجان خاصة تقدم توصياتها إلى المحاكم الشعبية، التي تختص بالنظر في توصيات اللجان، والاتهامات التي تقدم لها مباشرة من المواطنين ضد الموظفين المنحرفين.

وكتب أرسطو عن الوظائف العامة فقال:

"ينبغي إحسان العمل بحيث تكون الوظائف العامة بالتشريع أو بأي وسيلة

أخرى فعالة.. إن أي إدارة شريفة متي أمكن انشاؤها هي ذاتها الوسيلة المواطنون الممتازون والعامّة كل ما يطمع إليه هؤلاء وهؤلاء. وفي الواقع المبدأ الشعبي هو تمكين الجميع من الوصول إلى الوظائف والمبدأ الارستقراطي إنما هو أن توكل الوظائف إلى المواطنين الفضلاء.

واشترط "أرسطو" لشغل المناصب العليا ثلاث صفات هي: الالتزام بالدستور، والكفاية والفضيلة والعدل، حيث قال: "مباشرة المناصب العليا تقتضي ن أولئك الذين يشغلونها صفات ثلاثاً: الأولى استمساك مخلص بالدستور، والثانية كفاية عظيمة لتصريف الشئون، والثالثة فضيلة وعدل مناسبان في كل نوع".

ثم بين أمثلة لكيفية اختيار الموظفين والمفاضلة بينهم حال عدم تحقيق اجتماع الشروط الثلاثة في أيهم.

ولم يغفل "أرسطو" دور الرقابة الشعبية في حماية المال العام حيث قال: "على أنه لأجل اتقاء تبديد الإيرادات العامة ينبغي أن تكون المحاسبة على الأموال العامة بمحضر من المواطنين مجتمعين ، وتعلق منه نسخ في القبائل والبطون والمقاطعات".
سادساً: الإدارة في الحضارة الرومانية:

أرجع كثير من الإداريين تفوق الإمبراطورية الرومانية وقوتها إلى التفوق في الإدارة والتنظيم؛ حيث تمكن الرومان من ربط أطراف إمبراطوريتهم الشاسعة المساحة الشاسعة المساحة بنظام محكم للمواصلات يعرف بنظام "اكسبرس الخيول" كما تميز الرومان بسرعة إجراء التغييرات التنظيمية التي تناسب نمو مجتمعهم.

ولقد أدت ضخامة حجم الإمبراطورية الرومانية إلى ظهور عدة مشاكل إدارية وتنظيمية ، ومن أهم هذه المشاكل مشكلة الرقابة؛ حيث لم تجد الرقابة المركزية العامة التي كانت موجودة وذلك بسبب مساحة الإمبراطورية الشاسعة

وتطرف مقاطعتها.

وفي عام 284 بعد الميلاد تولى "ديوكليسيان" حكم الإمبراطورية الرومانية، واتخذ من مبدأ تفويض السلطة أساساً لإدارة إمبراطوريته حيث لم يكن من الممكن أن تمتد رقابته إلى المقاطعات البعيدة من الإمبراطورية دون تفويض للسلطة.

كما اتبع "ديوكليسيان" أسلوب اللامركزية في الإدارة والحكم؛ حيث قسم الإمبراطورية إلى مائة إقليم، تدخل تحت ولاية ثلاثة عشر أسقف، وهذه الأخيرة تشكل أربعة تقسيمات، وعين لكل تقسيم ثلاثة مساعدين، الأول تحت اسم أوجستين والآخرين تحت اسم قيصر، هذا بالنسبة لثلاث أقسام، أما التقسيم الرابع فقد احتفظ بحكمة الإمبراطور، وعين قسيساً لحكم الأسقف وحكاماً لحكم الأقاليم.

واهتم الرومان بنظام الوظيفة العامة، وكانت هناك ست مراتب وظيفية تجمع الوظائف المدنية، والعسكرية، والقضائية وأوجدوا تسلسلاً وارتباطاً بين الموظفين والوظائف. واهتم الرومان بالرقابة الشعبية على الأجهزة الإدارية؛ حيث أعطى قانون اكليا سنة " 149-124" قبل الميلاد للمواطنين حق توجيه الاتهام العلني للموظفين بعد تركه الخدمة، وينظر هذا الاتهام أمام محكمة من المحلفين مكون من خمسين شخصاً، ثم أنشئت محكمة دائمة لمحاسبة الموظفين على تصرفاتهم غير القانونية في نهاية عصر الجمهورية الرومانية.

سابعاً: الإدارة في الاسلام :

أنَّ لفظ (إدارة) لم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، على الرغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، وأنَّ لفظ إدارة مشتق من الفعل (أدار)، وقد جاء

في موضع واحد في القرآن الكريم؛ حيث (إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ) (البقرة: 282)

واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، كما ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة، منها: (يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ) (السجدة: 5)

كما أن لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً، فهو يشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال .

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشرعية الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة أو التدبير في مواضع عدة ، فبالإضافة إلى ورود كلمة " تديرون " في القرآن الكريم كما ذكرنا سابقاً فقد جاءت في السنة النبوية إشارة أخرى للإدارة في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: " لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة" (رواه الطبراني)

وقد تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم ، شمل معظم الوظائف الإدارية ، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين .

وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها .

وقد عرّف " حمدي عبدالهادي " الفكر الإداري الإسلامي بأنه "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقلاً الإدارة ، دراسة وممارسة عمبر العصور والأزمنة، ويُعدّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية" ويرتكز

الفكر الإداري الإسلامي على القيم الإنسانية الراقية، التي كانت تُسود المجتمع الإسلامي، والتي لا يزال الفكر المعاصر يطمح إلى الوصول إليها .

إنَّ الفكرَ الإداري الإسلامي فكرٌ شامل وكامل في مختلف المجالات ويمنع التشتت والتشعب الذي وقعت فيه المدارس الفكرية الإدارية الغربية في مناهجها الوصفية المختلفة التقليدية والسلوكية، وغيرها من المناهج التي قد تشتتت وتشعبت بشكل كبير، فالفكر الإداري الإسلامي هو الفكر الإيماني الذي يُحقق الرضا والطمأنينة في الحياة الدنيا والآخرة .

وقد عرف " النحوي " الإدارة الإسلامية بأنها: "الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن؛ ليكون العمل كله عبادة لله"

كما عرفها " حزام المطيري " بأنها تلك الإدارة التي يتحلَّى أفرادها - قيادةً وأتباعاً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً - بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم، على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر: هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات، وفقاً للسياسة الشرعية".

ومن المعلوم ان النظام الإسلامي كُـلُّ لا يتجزأ، وهو يشتمل على مجموع تكاليف موجَّهة إلى الأفراد، كما أنه تكاليف عامة تُعنى بتنظيم الأمة عبر تشريعات تكفل لها البقاء بين الأمم، بل التفوق عليها.

ومن جملة تلك التعاليم الإرشاد إلى إتقان العمل واستفراغ الطاقة في أدائه على خير وجه؛ وهذا يتطلب إدارة واعية للعمل للوصول به إلى آفاق النجاح، فهي وسيلة هامة لتحقيق المحصلة الكبرى لمجموع جهد العاملين كما يدعو الإسلام إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الهامة قبل البت بها، مع إشعار كل من شارك بأن عليه قسطاً من المسؤولية فيما استُشير فيه، وبذا يكون العمل بفريق

متكامل يشد بعضه بعضاً ، والإدارة في الإسلام تدعو إلى الأخذ الجاد بالتخطيط الملائم للأعمال بعد تقرير تنفيذها، ليس ذلك فحسب، بل تدعو إلى تهيئة الظروف المناسبة للتنفيذ، مع متابعة بناء هادفة لسير العمل، والأخذ بعين الاعتبار حقوق كل من أصحاب العمل والعمال.

و المسلمون - عبر سجلهم الإداري - قد عمدوا حيناً إلى نمط مركزية الإدارة، وذلك فيما يتعلق بولاية الأمر العامة ، وحيناً آخر إلى اللامركزية الإدارية، ويتمثل ذلك في حسن تقدير العامل لحيثيات تطبيق القرار، دوماً أدنى خلل في تحقيق مقصود هذا القرار، بما يحقق المصلحة العامة المتوخاة منه.

ولقد خط الإسلام بهذا النظام الفذ معالم الطريق الصحيح للإدارة السليمة، عجز عن ادراكه علماء العصر الحديث ، والنجاح الباهر في الفتوحات الإسلامية شرقاً وغرباً لا كبر دليل على نجاح الادارة الاسلامية التي انبثقت من العقيدة الإسلامية السّمتة، والدين الإسلامي، الذي يربط كل السلوكيات والحياة بالدين، ولا يفرق بين الدين والحياة.

ويؤكد "محمد العلي" على أن الإدارة الإسلامية تقوم على أسسٍ قويّة، تُسهم في تحديد الفكر الإداري الإسلامي بشكل خاص، والإدارة الإسلامية بشكل عام، ويُمكن توضيح هذه الأسس كما يلي:

- 1- عدم إمكانية الفصل بين الدين والدولة، فالإسلام هو دين ودولة.
- 2- إنَّ منهج الإدارة الإسلامية يُعدُّ أرقى وأسمى النظريات والنظم الإدارية في الإدارة.
- 3- إن ما تشتمل عليه عملية الإدارة الإسلامية من خصائص ومزايا هي طريق الأمم الإسلامية إلى النجاح والتقدم.

4- إنَّ دستور الدولة الإسلامية مستمدٌّ من القرآن الكريم والسنة النبوية، وقد اشتملا على كثيرٍ من الآيات والأحاديث التي تُحدِّد المنهج الذي يَجِب أن تسير عليه الإدارة في الإسلام. وقد تناول العديد من علماء المسلمين موضوعات الفكر الإداري منهم " الفارابي " الذي تناول المثالية في الإدارة، و " الماوردي " الذي بين أسس الإدارة الحكومية، و " الغزالي " والذي كتب عن السلوك الإداري، و " ابن تيمية " مرشداً إلى الإصلاح الإداري، و " ابن خلدون " الذي بحث في اجتماعيات الإدارة، وغيرهم كثير.

وقد حددوا في جملة كتاباتهم دعائم ترتكز عليها الإدارة الإسلامية، ومنهاج الإداري المسلم والذي يركز على ما يلي :

- 1 - اعتبار العمل الجاد ضرورة حيوية للإنتاج.
- 2 - تقرير أن الإدارة هي أهم الوسائل لتنظيم جهد العمال.
- 3 - ضرورة اختيار الأصلح - من العمال - دون مجاملة.
- 4 - اعتبار القدوة الحسنة ضرورة لحسن الإدارة.
- 5 - اعتماد الشورى في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق الواحد.
- 6 - أهمية الالتزام والطاعة وفق تنظيم تقتضيه مصلحة العمل.
- 7 - التجديد في العمل، وتحديد المسؤوليات في تنفيذه.
- 8 - التخطيط الملائم لكل عمل.
- 9 - الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل.
- 10 - إجادة العمل وإتقانه.
- 11 - تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.
- 12 - إظهار المرونة في التعامل الإداري.

13 - تحقيق العدل في التعامل.

14 - التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.

15 - التيسير ومراعاة الظروف.

16 - محاسبة النفس والتقويم الذاتي المستمر.

وفي مراجعة لاسس ومبادئ الادارة العلمية التي تم تسطيرها في العصر الحديث نجد انها اشتملت على كل تلك المبادئ التي قامت عليها الادارة في الاسلام والتي نجدها ماثلة نظرياً فيما دعت إليه الشريعة ، وعملياً فيما سطرته السيرة النبوية العطرة، واقتدى به سائر الولاة المسلمين.

❖ وظائف الادارة الاسلامية :

حدد الفكر الاداري الاسلامي وظائف الادارة فيما يلي :

1 - التخطيط :

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: "قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون . ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " [يوسف 47-49]، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم مُلزمٌ بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالامة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه:- "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...) وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري

المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر .

2 - التنظيم :

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: (أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ) [الزخرف: 23] ، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تأخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3- التوجيه :

هو القدرة على التأثير على الموظفين ، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) [آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى : (وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ) [البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامّة.

4- الرقابة :

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة،

والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) وقوله عز وجل: (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث) ، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضاً بمقدار ما يجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها.

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن الإسلام ينظر إلى عملية الإدارة على أنها عملية متكاملة؛ بشرياً، ومادياً، ومعنوياً، كما يعدها توجيهاً عملياً لحياة الإنسان بمختلف أبعادها وأمطها.

أسئلة المراجعة

السؤال الأول:-

من خلال ماتم دراسته أعرض بالشرح لمفهوم الإدارة في إحدى الحضارات القديمة.

السؤال الثاني:

أستندت الإدارة في الاسلام على النصوص القرآنية والسنة النبوية الشريفة تناولها بالشرح.

السؤال الثالث:

أشرح بالتفصيل وظائف الإدارة التي تم تحديدها في الفكر الإداري الاسلامي.

المراجع

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية.
- 3- أحمد مصطفى خاصر، الادارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الاسكندرية، مكتبة الجامعة الحديثة 1990.
- 4- محمد زكى أبو النصر، وآخرون، إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية ' مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، جامعة حلوان ، 2012م.
- 5- دليل تحليل المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، جامعة الدول العربية، سلسلة الدراسات الاجتماعية 2002.
- 6- طلعت السروجي ، وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، جامعة حلوان، 2009م .
- 7- إقبال الامير السمالوطي ونعمات الدمرداش، مدخل الإدارة العامة، القاهرة، معهد الخدمة الاجتماعية، 1995.
- 8- ابراهيم عبدالله المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس والمهام، الرياض، دار العلوم، 1400.
- 9- سيد ابو بكر حسانين، مدخل الى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة، مكتبة عين شمي، 1996.
- 10- KC, Fatta B. Principle of Management. Kathmandu: Sukunda, Pustak Bhawan 2003.
- 11- Robbins, S.P. and David A. Decenzo Fundamental of Management, Delhi: Pearson 2001.
- 12- <http://www.alukah.net> , October ,2013
- 13- www.sgnhc.org.np, October , 2013

الفصل الثالث

"الإدارة في الخدمة الإجتماعية"

أولاً: مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

ثانياً: مبادئ الإدارة في الخدمة الاجتماعية

ثالثاً: خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

رابعاً: أهمية دراسة الإدارة للإخصائي الاجتماعي.

خامساً: الإخصائي الاجتماعي الإداري.

- 1- مفهوم الإخصائي الاجتماعي الإداري.
- 2- صفات الإخصائي الاجتماعي الإداري.
- 3- مهارات الإخصائي الاجتماعي الإداري.
- 4- مسؤوليات وأدوار الإخصائي الاجتماعي الإداري.
- 5- العوامل المؤثرة في نجاح الإخصائي الاجتماعي الإداري.

أهداف الفصل:

بعد راسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على :-

- 1- التعرف على مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
- 2- تحديد أهمية دراسة الادارة للاخصائي الاجتماعي.
- 3- الالمام بالاخصائي الاجتماعي الاداري من خلال (تعريفه، وصفاته، ومهاراته).
- 4- التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الاخصائي الاجتماعي الاداري.

مع تعدد وتنوع الأغراض والأهداف التي تنشأ من أجلها المنظمات والأعمال التي تقوم بها تبعاً لذلك أصبحت إدارة هذه المنظمات تأخذ نفس تسمية الأعمال التي تقوم بها أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فبجانب إدارة الأعمال التي تعني بإدارة المنشآت الصناعية والتجارية، الإدارة العامة التي تعاني بإدارة الهيئات والمصالح الحكومية أصبحنا نجد مسميات متعددة لإدارة المنظمات المعنية بتقديم الخدمات والأعمال المتخصصة والتي من بينها على سبيل المثال: الإدارة التعليمية - وهي التي تعني بإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة والإدارة الطبية، وهي التي تعني بإدارة المستشفيات والمؤسسات العلاجية وإدارة المؤسسات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب - ويأتي أيضاً من بين هذا النوع إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية وهي ذلك النوع من الإدارة التي تعني بإدارة المؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية المعنية بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية وتلعب الإدارة في الخدمة الاجتماعية دوراً هاماً في تنفيذ برامج الخدمة الاجتماعية في مؤسسات خدمة الفرد ومؤسسات خدمة الجماعة ومؤسسات تنظيم المجتمع، إذ أن هذه المؤسسات لا يمكن لها أن تنهض بتحقيق أهدافها ما لم تكن هناك إدارة رشيدة تعمل على قيادة الجهود الجماعية في كل مؤسسة وتوجيهها لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال مباشرة مجموعة العمليات الإدارية المعروفة باسم وظائف الإدارة.

أولاً: مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

فإن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتميز عن الخدمات الفنية والمهنية التي يقدمها الاختصاصيون الاجتماعيون لعملائهم بأنها تتعلق بالأعمال والاختصاصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية، سواء كانت هذه المؤسسات تديرها هيئات حكومية أو تنشئها الحكومة وتنفذ برامجها هيئات أهلية، أو تقوم الهيئات الأهلية ذاتها - بإنشائها وإدارتها، ومن التعاريف الشائع

للإدارة في الأوساط الاجتماعية تعريف "هارلي تركيز" حيث يراها طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية يمارسها الأخصائيون الاجتماعيون لتمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة (المستهدفين في نطاق عمل المنظمة) من أداء مسؤولياتهم والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة .

كما يحدد "مايو" الإدارة في الخدمة الاجتماعية على أنها تحديد توضيح الوظيفة ووضع السياسات والإجراءات وتفويض السلطة واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ويركز "نيومان nweman" على العمليات الإدارية حيث يُحدد الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها التوجيه والقيادة والضبط لجهود جماعة من الأفراد لتحقيق هدف عام مشترك وتعرف "ارلين جونسون" الإدارة بأنها "عملية وأسلوب عمل لتحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري وتنظيم يمكن به خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود تشير المؤسسة نحو أهدافها المرسومة".

وترى "هيلين بيفرز" أن الإدارة عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

ويركز "صلاح الدين جوهر" على اتخاذ القرارات حيث يحدد الإدارة بأنها "عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة بين الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة".

ويتفق "كمال اغا" مع "صلاح الدين جوهر" في تركيزه على اتخاذ القرارات حيث يحدد الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها "عملية اتخاذ القرار المناسب لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المنتقاة".

تحليل المفاهيم السابقة:

تتعدد مفاهيم الإدارة في الخدمة الاجتماعية فنجد "تركيز يركز على أن الإدارة طريقة أخرى الخدمة الاجتماعية وبالتالي يتوفر لها كل مقومات الطريقة الأخرى في الخدمة الاجتماعية بينما يوجد اتفاق شبه تام بأن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية والإدارة كعملية يقصد بها عملية تتضمن مجموعة من الخطوات التي تحمل بين طياتها تفاعلاً ديناميكياً ولذا فإنها لا تتم بمعزل عن البيئة بل تؤثر وتتأثر بها كل العناصر البيئية المختلفة. وتركز مفاهيم أخرى على العمليات الإدارية الأكثر أهمية كاتخاذ القرارات (صلاح جوهر، وكمال أغا) التوجيه والقيادة والضبط (نيومان) وحشد وتنظيم الموارد وتنسيق الجهود.

وأخيراً يمكننا أن نستخلص من التعاريف أهم العناصر التالية:

- 1- أن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.
- 2- أن الإدارة تسعى - بل تنشأ - لتحقيق أهداف.
- 3- أن الإدارة عملية تتضمن - بجانب الأهداف - عمليات أخرى فرعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.
- 4- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وأن القرارات التي تتخذ تُنفذ بواسطة أفراد آخرين.
- 5- أن الإدارة تعني بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.
- 6- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريق ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.
- 7- أن معايير الإدارة الناجحة تتبلور في بناء تنظيمي جيد أكثر كفاءة وذات علاقة إيجابية فاعلية عائد المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحدد

- مسبقاً وبأقل جهد وفي أقصر وقت وبأرخص التكاليف.
- 8- أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية لترجمة السياسة الاجتماعية إلى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال مؤسسات حكومية أو أهلية.
- 9- أن الإدارة عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية يمكن تنفيذها من خلال منظمات حكومية أو أهلية متخصصة لتحقيق هذه الأهداف.
- 10- الإدارة تهتم بتحديد وتنفيذ الأهداف من خلال تصميمها لبناء تنظيمي وهيكل إداري أكثر كفاءة لمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- ومما سبق يمكننا تحديد مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها:
- عملية ترجمة السياسة الاجتماعية إلى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال منظمات حكومية أو أهلية وذلك تعبئة وتوجيه الموارد والامكانيات البشرية وتصميم البناء التنظيمي الأكثر كفاءة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وذلك لتحقيق أهداف محددة مسبقاً من خلال المتابعة والرقابة على الأداء وتدعيم فعالية المنظمة.
- ثانياً: مبادئ الإدارة في الخدمة الاجتماعية:
- تقوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية على عدة مبادئ هامة منها:
- 1- توافق الأهداف Harmony of Objectives ويحدث ذلك عندما يقوم كل فرد في المنظمة بعمل من أجل تحقيق أهداف متوافقة يكمل بعضها البعض. وأن أهدافها تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل لها.
- 2- عالمية وظائف الإدارة: فوظائف الإدارة هي نفسها بصرف النظر عن اختلاف المستوى الإداري ونوع المنظمة كما أن المهارات الإدارية يمكن أن تنتقل من المنظمة لأخرى.
- 3- أولية تحديد الأهداف والتخطيط للمراحل الإدارية: حيث يصعب القيام بعمل

منظم ومرتب بدون التحديد الأولي للأهداف.

4- الرقابة بالاستثناء Control by Exception: يجب أن تركز الإدارة في رقابها على الانحرافات البعيدة عن حدود الخطة الموضوعة. أما الأنشطة التي تتم في حدود الخطة، فيمكن أن تراقب بواسطة المساعدين.

5- القرارات بالاستثناء: على المدير أن يتخذ قرارات لجميع المهام أو المشاكل التي ليس لديه سلطة كافية لاتخاذ قرار بشأنها، فتترك لمستوى إداري أعلى أو للجنة محددة.

6- التوازن بين السلطة، والقوة، والمسؤولية، المساءولية: يجب أن يتم توازن بين هذه العناصر حيث أن عدم التوازن بينهم قد يؤدي إلى التناقضات والخلل في العمل الإداري.

7- التنسيق Coordinintion: على المدير أن يوجه رؤوسيه حتى يخلق التوافق في المصالح، ويدفع الأنشطة لكي تؤدي في المجرى السليم لها، وتتحرك في هذا المجرى بشكل مقبول.

إن المبادئ بالرغم من كونها حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة فالمبادئ ليست بالقوانين، ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة ومبادئ الإدارة مرنة حيث أنه عند التطبيق ينبغي الأخذ في الحسبان الظروف المعنية الخاصة والمتغيرة فمثلاً المبدأ الإداري الذي يقول لغرض تحقيق أقصى كفاءة إدارية ، ينبغي أن تكون التكاليف الكلية في أدائها لا شك أن هذا التعبير صحيح في أغلب الحالات ولكن هل ينبغي استخدامه كدليل ومرشد في الحالات الطواري، أو في الجهود التي تبذل للدفاع عن الوطن ضد المعتدين؟ إن معرفة المبدأ مفيدة ومهمة، ولكن المهارة في استخدامه لها نفس الأهمية.

إن الاتجاه الحالي في عصرنا هو نحو السرعة في كل شيء مع التفكير

المستمر في تقصير الوقت والمساحة، ولقد وصل هذا الاتجاه أيضا إلى دراسة الآدارة فممارس الإدارة ودارسها كل منهما يريد الحصول على المفاتيح الأساسية للعمل الإداري الناجح، وأصبح السؤال الذي كثيراً ما نسمعه من الممارسين والدارسين هو: (ما هي مبادئ الإدارة التي يمكننا حفظها وتذكرها؟) ولا شك أن مثل هذا المدخل للإدارة هو مدخل غير سليم وغير دقيق ومضلل. ويؤدي إتباع مثل هذا المدخل إلى عرقلة الفهم الصحيح للإدارة فهم بشر لهم دوافعهم وعواطفهم وأفكارهم وعلاقاتهم. وبينما تزداد المعرفة المتعلقة بالسلوك الإنساني، فضلاً أنه من غير الممكن إطلاقاً تصنيف البشر بنفس الطريقة التي يتم بها تصنيف العناصر الكيميائية حقا أن الفرد يمكن بصفة عامة اعتباره من نوع معين، لكنه يستمر بمرور الزمن ومن ثم فليس من الغرابة في شيء أن لا يستخدم المبدأ نفسه في الظروف ذاتها نظراً للاختلافات بين الأفراد. أو أن لا يستخدم نفس المبدأ بالنسبة لنفس الفرد في أوقات مختلفة نظراً لاحتمال تغير الفرد نفسه من وقت إلى آخر.

والإدارة بطبيعتها الديناميكية وخاصة جانبها الخلاق يتوقع منها أن تضيف الكثير إلى المعرفة والمهارة الإدارية، ولكن يجب أن تكون واضحاً أن مبادئ الإدارة تساهم مساهمة ضخمة نحو تنمية نقطة مركزية يبني حولها فهم أعمق وتطبيق أنجح وتقدم مستمر للإدارة ونكرر القول مرة أخرى أن المبادئ عبارة عن خلاصة الحكمة المختارة للإدارة ومن ثم يجب إستخدامها بكل عناية وتقدير سليم.

ثالثاً: خصائص الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

تستمد الخدمة الاجتماعية أهميتها من تصديها للمشكلات التي تواجه المجتمع والتي تنجم من جراء التطور التكنولوجي السريع والمستمر والتغير الاجتماعي وما يصاحبه من متغيرات اقتصادية واجتماعية تطرأ على حياته وتأثره

بالتيارات الفكرية والثقافية العالمية منها والتي زاد من تأثيرها وآثارها تقدم وسائل وتكنولوجيا الاتصالات والتي تتصف بقوة التأثير وسرعة النقل الفوري فيتأثر المجتمع بثقافات خارجية وتظهر في المجتمع ظواهر أو مشكلات جديدة لا عهد له بها ومن هنا تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية التي عليها أن تكون العين الساهرة لمراقبة مثل هذه الظواهر والمشكلات أو أن تتنبأ بها، ووضع الخطط والبرامج للوقاية منها أو البرامج العلاجية لمن تأثر بها. والإدارة الاجتماعية هي محور نشاط من يديرون الخدمات الاجتماعية ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع ونوضح فيما يلي بعض الخصائص التي تضيف عليها هذه الأهمية.

1) حتى يكون للإدارة الاجتماعية فاعليتها يلزم أن تقوم بدورها في ظل سياسة اجتماعية واضحة المعالم في معالجة المشكلات الاجتماعية القائمة والمتوقعة فالسياسة الاجتماعية لابد وأن تسير في إطار ايدولوجية المجتمع وللإداريين الاجتماعية دور هام وخطير في الأسهم في وضع السياسة الاجتماعية وفي رأيها أن سياسة اجتماعية سليمة تحقق آمال أفراد المجتمع يجب أن تقوم على:

(أ) مشاركة فعالة في بناء الإنسان.

(ب) زيادة كفاءة المنظمات الاجتماعية القائمة والتي تنشأ.

(ج) أن تحقق السياسة الاجتماعية العدالة الاجتماعية.

(د) أن تشارك بفاعلية في تحديث وتطوير وتدعيم النظم الاجتماعية.

(هـ) أن تسهم بفاعلية في تنمية المجتمعات المحلية والمجتمعات المستحدثة.

(و) أن تكون قادرة على مواجهة أي ظواهر أو مشكلات جديدة تواجه المجتمع.

ولا يقتصر عمل الإداريين الاجتماعيين على الاشتراك في وضع السياسة الاجتماعية بل يكون عليهم الإسهام في وضع الإستراتيجيات لقطاعات السياسة

الاجتماعية والتي على أساسها توضع البرامج والخطط ويتحدد زمن الخطة فتكون سنوية أو خمسية...الخ.

(2) وتعمل الإدارة الاجتماعية على تحديث مناهجها فأخذت تطبق منهج الإدارة بالأهداف بجانب المناهج التقليدية الإجرائية بوضع أهداف واضحة للمؤسسة أو لقطاع منها ويتم الاتفاق على تحقيق كفاءة أكبر في التنفيذ - وفي نفس الوقت تعمل على ترشيد الانفاق وعلى تهيئة الحوافز والبواعث وتركز على الرقابة الذاتية وروح الابتكار وتعمل على استيفاء العوامل التي تساعد في تحقيق الأهداف، وأخيراً يتم التقويم لتلك النتائج المستهدفة ويتم مكافأة المجتهدين ومحاسبه المقصرين والاستفادة من ذلك التقويم في إضافة أهداف جديدة أو إدخال تعديلات على الأهداف القائمة وهكذا تعمل الإدارة الاجتماعية على بث الحياة والفاعلية في المؤسسة الاجتماعية أو في البرنامج.

(3) إن الإدارة الاجتماعية تركز على السلوك الإداري الملتزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإداري السائد في بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإداري القدرة على الإداء وتحريك عوامل وبواعث العمل والإنتاج والاستفادة من الإمكانيات والطاقات المتاحة ومعرفته الحاجات الضرورية ويتأثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الإبداع والتحسين في مجال التنظيم والإدارة.

ومن أهم مظاهر السلوك الإداري الجيد القدرة على النمو والتطور والتعرف على المشكلات وقت حدوثها، والتلقائية الفردية والجماعية والشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية وتحسين نوعية الإنتاجية وليس فقط زيادتها.

(4) إن الإدارة الاجتماعية تسعى إلى تقويم مستمر للبرامج الاجتماعية وتعتبره أحد وظائفها الرئيسية وهي تنظر إلى التقويم بوصفه بحثاً يجرى تنفيذه على

المؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذه وذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف كما وضعت أصلاً قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطي الإشارة الصحيحة التي يمكن على أساسها ادخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة.

وتهتم الإدارة الاجتماعية بأسلوب (تحليل منفعة التكلفة) ويقضى بمقارنه تكاليف تقديم الخدمة أو المشروع والعائد أو النتائج الناجمة عنها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. ونجاح تقويم كهذا إنما يعتمد على النجاح في تمييز أكبر عدد ممكن من النتائج ومدى إمكانية تقويمها بمعيار اقتصادي واجتماعي وفي ضوء تقويم كهذا يمكن التنبيه على سلامة التنفيذ أو إجراء التعديلات اللازمة على البرنامج.

(5) أنها تعمل على إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي ومن المعروف أن النشاط الإداري يختلف عن النشاطات الفنية المتخصصة الأخرى بالمؤسسة الاجتماعية فالنشاط الإداري يتعلق بإتمام العمل بواسطة الآخرين طبقاً للخطة الموضوعه وفي التوقيت المحدد لها.

(6) أنها تعمل دائماً على زيادة الفعالية والكفاية. ويقصد بالفاعلية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً أما الكفاية فهي دلالة على فاعلية أداء العمل الصحيح وفي الوقت والمكان المناسبين وتعتبر الكفاية مرادفه للإنتاج. وتزداد قيمة الإدارة الاجتماعية في نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقق معدلات عالية من الفعالية والكفاية.

(7) أن الإدارة الاجتماعية سباقه إلى تطبيق النظريات الإدارية والنظم الإدارية الجديدة بما يتلائم مع طبيعة العمل الاجتماعي.

وكما قدمنا فإن الإدارة تسير تطور المجتمع وتظهر نظريات جديده وعلى سبيل المثال نظرية اتخاذ القرار ويقصد بها دارسه وتطبيق الأساليب التي توفر

أساساً معقولاً للاختيار بين طريقتي عمل بديلتين في حالات تعدد البدائل وعلى درجات متفاوتة من التأكد بهدف إيجاد طريقة عمل تجعل احتمال وقوع المخاطر في أدنى حد ممكن.

ومثال آخر - نظرية الاتصالات وتعني الفروض التي ينطوي عليها البحث لدراسة عملية التشاور وتبادل المعلومات أو الأفكار بين الأشخاص المشتركين في نشاط معين أو العاملين ضمن إطار واحد.

كما تسير الإدارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم المعلومات وذلك لتيسير تزويد إدارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهز هذه البيانات وفقاً للأساليب العلمية وبالشكل الذي يتيح للمستويات الإدارية المختلفة ممارسة وظائفها سواء في مجال التخطيط ووضع الأهداف أو في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة - ونشاط نظام المعلومات يكفل تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة بالشكل الذي يتيح للإدارة - اختيار أفضل البدائل التي يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات.

وهكذا فإن مساهمة الإدارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة إصدار القرارات السليمة - وتوفير نظم سليمة للاتصالات الرأسية داخل المؤسسة والأفقية مع الأجهزة المعنية داخل المؤسسة وخارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوى للعلاقات العامة وكلها من الدعامات الرئيسية للإدارة الناجحة.

8) أنها إدارة يقظه تنشئ البرامج أو الخدمات أو الأجهزة أو المؤسسات الجديدة لمواجهة المتغيرات الجديدة التي تواجه المجتمع فالمجتمع يواجه تغيراً اجتماعياً سريعاً ينشأ عنه الكثير من الظواهر والمشكلات وعلى الإدارة الاجتماعية أن تضع البرامج الملائمة سواء الوقائية منها أو العلاجية أو الإنمائية.

كما تقوم الإدارة الاجتماعية بدورها السريع في أحوال الحروب والنكبات

والكوارث ، كما أنها إدارة على صله مباشرة بالمجتمع وافراد وفئاته وتعرف الحالات التي في حاجة إلى عون أو مساعدة أو خدمة ما وحاجات المجتمع بل وتصل في صلتها بالمجتمع إلى الخدمات اليومية.

رابعاً: أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي:

كان في رأي المشتغلين بالخدمة الاجتماعية - وفي مقدمتهم "ماري ريتشموند" - أن الإدارة والبحث الاجتماعي يمكن اعتبارها طريقتان من طرق الخدمة الاجتماعية - بجانب الطرق الرئيسية المعروفة (خدمة الفرد - خدمة الجماعة - تنظيم المجتمع) وعلى الرغم من كثرة الجدل والاعتراضات التي أثرت حول ذلك، فإن الواقع يؤكد أن كلا منهما يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها ممارسة المهنة.

وعلى ذلك تتحدد أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي في النقاط الأساسية التالية:

(1) الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى أنها لا تمارس الأمن خلال مؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات مضيفه لها - فإن الأخصائي الاجتماعي ينبغي أن يتوافر لديه قدر كاف من الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة التطبيق السليم الواعي لأساليب الإدارة الحديثة الذي يؤدي إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التي انتشئت من أجلها.

(2) الأخصائي الاجتماعي يشغل مركزاً وظيفاً في الهيكل الإداري للمنظمة التي يعمل بها فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية داخل المنظمات الاجتماعية، فإن دراسته للإدارة تمكنه من معرفه ديناميات وميكانزمات العمليات الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيم وحدود مسؤوليات وسلطات وموقعها بالنسبة لمسئوليات وسلطات (رؤساء ومرؤسين). وهو الأمر الذي يؤدي إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة.

(3) المؤسسات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومي والآخر يتبع الجهود الأهلية فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة - المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإداري والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات .. الخ.

وهو الأمر الذي يتيح له العمل بنجاح في أي منها وفهم طبيعتها، سواء كانت هذه المؤسسات أساسية بالنسبة لممارسة المهنة أو ثانوية.

(4) أية منظمة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات لمجتمع الذي تنشأ وتعمل على إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع هذه الخدمات على عملائها فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من استيعاب وظائف الإدارة، الأمر الذي يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

(5) أن الأخصائي الاجتماعي قد يكون مديراً للمنظمة الحكومية أو الأهلية ولذا وجب عليه دراسة الإدارة لزيادة أدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإداري، وصنع واتخاذ القرارات، وخطوط العلاقة والاتصال وأسباب السلطة وتدرجها وارتباطها بالمراكز والمكانات داخل البناء التنظيمي، وسمات وخصائص القيادة والنبات الرسمية وغير الرسمية... الخ.

(6) يعمل الأخصائي ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسات ولذا وجب على الأخصائي أن يدرك أهداف وتشكيل الفريق وعناصره وقيادته، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتكاملها وإدراكه وإدراك الأعضاء الآخرين لدورة ولا دوار الآخرين وما البناء التنظيمي لهذا الفريق.

(7) أن الأخصائي الاجتماعي يشارك - بشكل أو بآخر - في صنع واتخاذ القرارات - جوهر العملية الإدارية - داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية ولذا وجب عليه إدراك صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطي.

8) للأخصائي الاجتماعي دوره في توفير المناخ الاجتماعي والنفسي للعاملين في المنظمة وكذا لبناءات الغير رسمية مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف.

9) الدور الاتصالي والتفاعلي للأخصائي الاجتماعي بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤسين وبين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى في المجتمع على المستويين الرأسي والأفقي، وتدعم قنوات العلاقة والاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها.

10) تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسئوليات الاخصائي الاجتماعي لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أو إعادة تدريبهم طبقاً لأي تغير قد يطرأ على أهداف المنظمة وامكاناتها المادية والتكنولوجية أو التدريب للترقي، واكتشاف القادة الجدد بالمنظمة مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

11) أن للأخصائي الاجتماعي دوره في تعبئة واستثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الأهلية لذا يوجب عليه دراسة الإدارة لأدارك كيفية بناء المنظمات الجديدة الإداري والتنظيمي وتدعيم كفاءتها وفعاليتها.

12) دور الاخصائي الاجتماعي في تدعيم الموارد المالية للمنظمة خاصة الأهلية بأساليب وطرق شرعية كما يحددها القانون الذي يحكم العمل الأهلي في المجتمع يجعله يدرك هذه الوسائل الشرعية وماهيتها من خلال دراسته للإدارة.

وخلاصة القول:

أن الإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية ولها دور أساسي في كافة المؤسسات لا سيما التي تتناول عمليات خدمه الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وتزداد أهميتها في مؤسسات تنظيم المجتمع (سواء حكومية أم أهلية) نظراً لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاط المؤسسات وغيرها

من المؤسسات المرتبطة بنشاطها في سبيل تكامل الخدمات ومنع التعارض والازدواج وكما أنها تتضمن توافق نشاط المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أما تنظيم المجتمع فمهمته في ذلك مختلفة ولكنها قريبة الشبه في طبيعته بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات أفراد البيئة في مسار واحد نحو تحقيق احتياجات المجتمع.

خامساً: الاختصاص الاجتماعي الإداري:

1- مفهوم الاختصاص الاجتماعي الإداري:

الاختصاص الاجتماعي هو ذلك الشخص الذي يتم إعداده علمياً ومهنياً في إحدكليات أو معاهد الخدمة الاجتماعية للممارسة المهنية في إطار المؤسسات الاجتماعية المختلفة، سواء كانت أساسية أو ثانوية، لمساعدتها على الوصول الى أهدافها وتحقيقها بكفاءة وفعالية.

وتمثل الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية توجيه الطاقات البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة، لبلوغ الهدف الذي أنشئت من أجله.

فهي طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية، يمارسها الاختصاصيون الاجتماعيون لتمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة من اداء مسؤولياتهم والاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة.

وتولى الاختصاصي الاجتماعي مسؤوليات وظيفية وأداء مهامه المهنية وفقاً للتوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو جزء منه وترتبط وظيفته بروابط رأسية وأفقية مع الوظائف الأخرى بالهيكل التنظيمي.

بالإضافة الى أنه يمكن أن يصعد في الهيكل الوظيفي للمؤسسة عن طريق الترقى، وشغل مراكز إدارية في مستويات إدارية أعلى ويكون بذلك "قائداً إدارياً" وقد يصل إلى أعلى مركز بالمؤسسة، وهنا يكون لوظيفته نوعان من المهام هما

المهام الفنية المرتبطة بمسؤولياته المهنية كإخصائي اجتماعي، والمهام الإدارية المرتبطة بأداء كافة الوظائف الإدارية "كمدير" والتي تمكنه من تحقيق أهدافه المهنية وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

2- : صفات الإخصائي الاجتماعي الإداري:

ينبغي للإخصائي الاجتماعي الإداري أن يتمتع بخلفية واسعة في خبرة ممارسة الخدمة الاجتماعية، ومن المهم أن يكون لديه التزام عميق لقيم وأهداف الخدمة الاجتماعية، ولا بد أن يكون المدير قادرًا على الاتصال بالآخرين بطرق فعّالة، سواء بالكلام أو بالكتابة. ومع هذا، فإن هناك مجموعة من الصفات من الضروري أن تتوافر فيه إذا ما تولّى المسؤولية الإدارية، هذه الصفات هي كالتالي:

1- الرغبة في تحمّل المسؤولية والقدرة على تحملها.

2- الرغبة في المخاطرة أو تقبّل التحديات؛ وذلك لأن المديرين دائماً ما يتخذون قراراتٍ محفوفةً بالمخاطرة.

3- الشعور بالسعادة عندما يرى الأعمال تتم من خلال الآخرين.

4- الرغبة في التغاضي عن ألوان الرضا، التي تأتي من تقديم الخدمات المباشرة للعملاء؛ بحيث لا يكون كلّ الهدف من العمل هو الشعور برضا العملاء عنه.

5- أن يكون من النوع الذي يمكنه الحياة وسط الاهتمامات والمصالح المتعارضة.

6- أن يكون على درايةٍ كافيةٍ بكيفية التعامل مع المشكلات غير المعروفة وغير المتوقّعة.

7- أن يكون لديه مستوى عالٍ من الطاقة، وأن يكون لديه قدرة على العمل لفترات طويلة (اللياقة الجسمية) .

8- ينبغي أن يكون قادرًا على النقد، وقادرًا كذلك على التعامل مع شتى أنواع الانتقادات موضوعية.

9- أن يكون قادرًا على التعامل مع مختلف عناصر السلطة بالمنظمة أثناء أدائه لدوره، ولكن دون أن يكون تسلطيًا.

10- الرغبة في تقبل التجاوزات أو الأمور غير المريحة في حياته الشخصية؛ وذلك لأن وظيفة الإداري لا تنتهي بالضرورة بانتهاء يوم العمل.

3- مهارات الإخصائي الاجتماعي الإداري:

ويمكن لنا حصر هذه المهارات في الآتي:

أ- المهارة الفنية: Technical

وتتمثل في الفهم المتميز بالبراعة لنوع معين من النشاط، وخصوصًا ذلك النشاط الذي يتضمن الطرق، أو المناهج، أو العمليات، أو الإجراءات، أو التكتيكات الفنية. والمهارة الفنية تتضمن المعرفة المتخصصة، والقدرة التحليلية داخل نطاق هذا التخصص.

وكذلك السهولة في استخدام الأدوات والتكتيكات الخاصة بفرع من فروع النشاط أو التخصص الإنساني؛ مثل: البحث الاجتماعي، المهارة في إجراء المقابلة، المهارة في تصميم البرامج، المهارة في التقويم... إلخ.

ب- المهارة الإنسانية: Human

وتتلخص في قدرة الإخصائي الاجتماعي الإداري على العمل بفعالية كعضو في جماعة، وكذلك على إيجاد جهود تعاونية داخل الفريق الذي يقوده كالمهارة في إدارة الحوار، المهارة في التفاوض، المهارة في إقامة علاقات إنسانية... إلخ.

ج- المهارة الفكرية: Conceptual

تتمثل في القدرة على رؤية المنظمة ككيان كلي، تشمل هذه المهارة الاعترافَ باعتماد وظائف المنظمة المختلفة على بعضها البعض، وكذلك الاعتراف بأن التغيُّر في أي جزء من أجزاء المنظمة يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

ولقد وصف مجلس الإدارة في الخدمة الاجتماعية - "CSWA" التابع للجمعية الأمريكية للأخصائيين الاجتماعيين - "NASW" المهارات التي يحتاج إليها المديرون في العبارات التالية:

تشير "مهارة الأخصائي الاجتماعي الإداري إلى قدرته على الإنجاز الجيد للمهام الخاصة والمحددة، التي ترتبط بوظائفه المختلفة في المنظمة، وهذه المهارة تتكوّن من كلّ من المعرفة الإدارية، والخبرة الإدارية؛ بحيث يمتزجان كلاهما بالسمات الفطرية للأخصائي الاجتماعي الإداري، والمهارات الإدارية تشمل القدرة على أداء ما يلي:

- 1- التفكير والتخطيط بواقعية.
- 2- تقدير مدى معقولية الخطط، ومدى قابليتها للتطبيق.
- 3- التفكير كلياً في البدائل المختلفة لعمل الأشياء.
- 4- توقع وتقدير الآثار المحتملة للقرارات.
- 5- وضع الأولويات.
- 6- اتخاذ القرارات.
- 7- القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت.
- 8- الحفاظ على التوازن والالتزان الشخصي.
- 9- استخدام السلطة وتفويضها بطريقة إيجابية وبناءة.
- 10- الاتصال بفاعلية بالآخرين.

11- مساعدة الآخرين على العمل بطريقة منتجة، مع استخدام وتوظيف مواهب وقدرات الأفراد والجماعات.

ويضيف " تركز "عددًا من المهارات الأخرى إلى هذه المهارات؛ تتمثل فيما يلي:

1- القدرة على توصيل المشاعر والقيم؛ فالمدبرُ يعتبر مسؤولاً عن توصيل الأفكار بالوسائل المختلفة.

2- أن يَمْتَلِك المِهارة في الحصول على الحقائق ووضع هذه الحقائق في الصيغة التي تمكّن من استخدامها والاستفادة منها.

3- المِهارة في مساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات مسؤولة، وهذا يعني مساعداتهم في التعرف على المشكلات.

4- أن يكون لديه المِهارة في تحليل السياسات والبرامج، مع وجود المِهارة في رسم وصياغة السياسات

4- مسؤوليات وأدوار الأخصائي الاجتماعي الإداري:

هناك أنساقٌ متعدّدة من العاملين داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية، والتي تختلف درجاتهم في السلم الوظيفي، ومن بينهم الأخصائي الاجتماعي، الذي يقوم بأعمال فنية مع وحدات الممارسة والعاملين في نفس الوقت، بالإضافة إلى أعمال إدارية تُسهم في تحقيق أهداف وحدات العمل، وعلى هذا فهو داخل مؤسسات الخدمة الاجتماعية يقوم بأعمال إدارية تُسهم في تحقيق أهدافها؛ وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

1- المساهمة في دراسة المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة، والمساهمة في وضع سياسة وضبط المؤسسة، سواء المؤسسات التطوعية والحكومية.

2- القيام بتنفيذ سياسات وبرامج المؤسسة وإجراءاتها.

3- العمل على توفير الموارد المالية والأدوار والإمكانات للمؤسسة.

- 4- المساهمة في تحديد الميزانية السنوية لعرضها على الجهات الإدارية العليا.
- 5- العمل على زيادة التبرعات والهبات، وزيادة العضوية داخل المؤسسة.
- 6- القيام بالتقييم والمتابعة بأسلوب جيّد، سواء للعاملين أو الأعمال التي يقوم بها.
- 7- القيام بالبحوث والدراسات بما يمكن من المساهمة في الأداء الجيد للمنظمة.
- 8- رسم خطة لتوفير علاقات جيّدة بينها وبين المجتمع، من خلال توضيح خدماتها وأهدافها.
- 9- القيام بالأعمال الكتابية، وفتح السجلات، وإعداد التقارير الدورية بالمؤسسة بأسلوب علمي منظم.
- 10- الاشتراك في بناء جهاز المنظمة بما يحقّق أهدافها والمشاركة في توزيع المسؤوليات.
- 11- تحديد المعايير التي تحدّد العلاقة بين المسؤوليات المختلفة، والعمل على تحقيق المشاركة والتعاون بالمنظمة.
- 12- السعي إلى تحديد احتياجات المنظمة وأعضائها كأفراد.
- 13- الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموظّفين، وتحقيق الكفاءات الإنتاجية.
- 14- التقييم لإنجازات البرامج وكفاءة الموظفين؛ طبقاً للأهداف المحدّدة والمطلوب الوصول إليها.
- 15- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة.
- 16- تشجيع المتطوّعين والاستفادة منهم في تنمية قدرات الموظفين بالمؤسسة.
- 17- العمل على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الظروف التي تتعرّض لها

المؤسسة والمجتمع المحلي.

5- العوامل المؤثرة في نجاح الأخصائي الاجتماعي كإداري:

إن دور الأخصائي الاجتماعي الإداري هو دور قيادي؛ فهذا الدور يستحث وينشط العاملين داخل المؤسسة، والمشاركين من خارجها؛ حتى يمكنهم تحقيق أهداف برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية، وحتى ينجح الأخصائي الاجتماعي في أداء الجانب الإداري من عمله المهني في المؤسسات الاجتماعية؛ عليه أن يتفهم ما يلي:

- المؤسسة؛ من حيث أغراضها، وأهدافها، وفلسفتها، وقيمها، وبنائها التنظيمي، والعملاء الذين تخدمهم، وتاريخها، ونشأتها، وكذلك تفهم أهم الموارد المتاحة، ومصادرها، والإمكانات المادية التي تتوفر لها، ولائحة نظامها الأساسي.

- المجتمع الذي تخدمه المنظمة وتعمل فيه؛ حيث إن المنظمة جزء من المجتمع، تتأثر بالقوى العاملة فيه، وتاريخ المجتمع، وعاداته، ومكوناته، والقوى المؤثرة فيه، وأهم مشاكله، وموارده (البشرية - المادية)

- التنظيم الإداري: والذي يضم العاملين في المؤسسة، والذي يهدف إلى ربطها بعضها ببعض، بحيث تعمل في تناسق وتكامل.

- وسائل الاتصال بين كافة أقسام وإدارات المنظمة: فعليه معرفة شبكة الاتصالات بين أقسام المنظمة وإداراتها، ومستويات الاتصال فيها، ومدى نجاحها في ربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض؛ لتحقيق التماسك وزيادة فاعليتها.

- العلاقات بين جماعات العمل: فالعلاقات الناجحة هي التي تتسم بالتعاون، فإذا كان الاتصال قد حقق الترابط بين جماعات العمل

بِعلاقات طيبة وإيجابية، سهّل ذلك تبادل الخبرات والمعلومات، بحيث يسود العمل مناخٌ تعاوني سليم.

- تسهيل التغير في الجهاز الإداري، وفي أهداف المؤسسة وفلسفتها وبرامجها: فالمؤسسة يجب أن تكون باستمرارٍ "دينامية"؛ بحيث تتغير أغراضها وأهدافها، وأسلوب عملها؛ حتى تتواءم مع احتياجات البيئة المتغيرة، وأن تتغير فلسفتها مع تغير الفلسفة العامة السائدة في المجتمع، وتتغير برامجها مع احتياجات البيئة.

- عمليات التخطيط والتنسيق: فالعمل الناجح هو الذي لا يتم بأسلوب عشوائي، بل يتم بناءً على خطة مدروسة مرسومة بعناية، كما أنه لا يتم إلا إذا حقق التناسق بين جهود جماعات العمل؛ بحيث لا تتضارب أو تتعارض، أو يحدث تكرار بين بعضها بصورة تُخلّ بتوازن الخطة وتهدّدها بالفشل.

- الدور الدينامي للقيادة: فالأخصائي الاجتماعي - باعتباره الممارس المهني الذي يتولّى المسؤولية القيادية في المجتمع الذي تخدمه المنظمة - عليه أن يقود المجتمع، ويعاونه في التعرف على مشاكله واحتياجاته، والعمل على حل هذه المشكلات، وإشباع تلك الاحتياجات.

- تنمية القدرات: فالعملية الإدارية تعمل على اشتراك جميع جماعات العمل في أدائها؛ فهي بالتالي تمكّن الأفراد من إطلاق قدراتهم الخلاقة، وتوجيهها، وحسن استثمار هذه الطاقات والقدرات.

وأخيراً هل يجب أن يكون كل المديرين أخصائيين اجتماعيين؟

قبل الإجابة عن هذا التساؤل هناك عدة اعتبارات يجب أن نأخذها في الاعتبار، هي:

1- الإدارة عملية لتنظيم الموارد وزيادة فاعليتها، وفي هذا المستوى غالباً يقوم

الأخصائيون الاجتماعيون بالمشاركة في هذه العملية.

2- بالرغم من أن هناك بعض الأدوار محصورة في مهمة المديرين، وهناك اهتماماً بالأدوار الجماعية، إلا أنه في كل المؤسسات كل فرد هو جزء من بناء الإدارة، وهذا جزء مهم وأساسي في العمل، وهذا جوهر مهنة الخدمة الاجتماعية القائمة على العمل الفريقي.

3- هناك بعض المهام الأساسية التي يقوم بها رجل الإدارة، تتضمن في جوهرها " البعد الاجتماعي"، الذي يحتاج إلى مهارات وآليات مهنة الخدمة الاجتماعية؛ ولذلك يمكن القول: إن المدير الناجح يجمع بين روح الإدارة وروح مهنة الخدمة الاجتماعية.

لذلك من المهم جداً لمن يَسْعَوْنَ إلى إنشاء مؤسسات للرعاية الاجتماعية أن يكونَ هناك أخصائيون اجتماعيون مؤهلون لممارسة العمل في هذه المؤسسات كمديرين، وإن لم يتوفر يُستعان برجال الإدارة لقيادة المؤسسة، إلا أنه يجب أن يكون المديرين لديهم معرفة وإلمام بمهارات الخدمة الاجتماعية؛ وذلك للاعتبارات الآتية:

1- بدون معرفة الجوانب الشخصية المرتبطة بتقديم الخدمات الاجتماعية، فإن ممارسة العمل الإداري تكون بلا روح.

2- الأخصائيون الاجتماعيون لهم مهارات متميزة، ومبادئ أخلاقية معروفة؛ مثل: (حق تقرير المصير - التقبل - تقدير الآخرين) ، وهذه مهارات لازمة ومهمة للعمل الإداري وللمن يمارسون العمل الإداري، حتى ولو كانوا من غير الأخصائيين الاجتماعيين.

3- أي خطة لتنمية الخدمات وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، تحتاج إلى أهداف واضحة، وفرص عادلة لجميع أفراد المجتمع، وهذا متوفر في مهنة الخدمة الاجتماعية.

- 4- العلاقة المهنية تكون قوية جدًا بين العميل والأخصائي الاجتماعي وبقية أعضاء الفريق، وهي مهمة جدًا لبناء المؤسسة والحفاظ عليها.
- 5- أي خلفية علمية لرجال الإدارة تأتي من معارف مستمدة من علوم أخرى، وكلما كان المدير أكثر إدراكًا لهذه المعارف - وخاصة المعارف الاجتماعية - كان أكثر ممارسة للعمل الإداري.
- 6- لمواجهة أي مشكلات تعوق تقديم الخدمات، فإن جوهر مهنة الخدمة الاجتماعية تساعد المديرين على تجاوز هذه المشكلات؛ مثل: (الدراسة - التشخيص - وضع الخطة - التنفيذ - المتابعة والتقويم).
- 7- أن نجاح المديرين في أعمالهم مرتبطٌ بإلمامهم - بشكل واضح - بالاتجاهات الحديثة في مهنة الخدمة الاجتماعية بالنسبة للتحديات التي تواجههم.
- 8- الخدمات الاجتماعية تتأثر بالبيئة وبالإطار السياسي السائد؛ لذا من المهم تحليل هذا الإطار، وتوضيح المتغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

أشرح بالتفصيل كل من:-

- 1- مفهوم الادارة في الخدمة الاجتماعية.
- 2- خصائص الادارة في الخدمة الاجتماعية.
- 3- أهمية دراسة الادارة للاخصائي الاجتماعي.

السؤال الثاني:

الاخصائي الاجتماعي هو الشخص الذي تم إعداده ليكون مؤهلاً ان يكون "قائداً إدارياً" أشرح هذه العبارة مع توضيح الصفات الاخصائي الاجتماعية الاداري والمهارات الاخصائي الاجتماعي الاداري.

السؤال الثالث:

حدد مسؤوليات وأدوار الاخصائي الاجتماعي الاداري.

السؤال الرابع:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في نجاح الاخصائي الاجتماعي كإداري أذكر خمسة مع الشرح.

المراجع

- 1) أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001).
- 2) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبدالموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003).
- 3) رشاد أحمد عبداللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2007)
- 4) طلعت مصطفى السروجي وآخرون: إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، 2006).
- 5) Harold Koontz and Other Management, Iny: Mc Graw-Hill book company 8th.ed ,1988.
- 6) <http://www.alukah.net> , October ,2012

الفصل الرابع

"المهارات الإدارية"

أولاً: إداري الكفاء.

ثانياً: أنواع المهارات الإدارية.

ثالثاً: المهارة في إدارة الخلافات.

رابعاً: المهارة في التوجيه.

خامساً: المهارة في الاتصال.

سادساً: المهارة في تنظيم الاجتماعات.

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- التعرف على الإداري الكفاء ودوره في تحقيق كفاءة المؤسسات الاجتماعية.
- 2- تحديد أنواع المهارات الادارية.
- 3- الالمام بالمهارة في ادارة الخلافات داخل المؤسسات.
- 4- كيفية تطبيق مهارة التوجيه والاتصال.
- 5- اتقان المهارة في تنظيم الاجتماعات.

تمثل الإدارة السبيل والوسيلة لتحقيق الأهداف الاجتماعية الجماعية، حيث أنها الأداة المناسبة والمأمونة لتوظيف الموارد المتاحة في مقابل الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان، فالإدارة تشمل تخطيط وتنظيم وقيادة والتحكم في الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية حيث تعبر الأهداف التنظيمية عن عائد مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة إلى الوصول إليه.

أولاً: الإداري الكفاء:-

أن نجاح العملية الإدارية وقدرتها على تحديد الأهداف بكفاءة عالية وتحديد البدائل المناسبة وإمكانية التنفيذ السريع وفق الموارد المتاحة والاعتمادات المقررة وصولاً إلى أفضل أداء ممكن سوف يتيح استمرار تلك المنظمات وتعاضم دورها في المجتمع.

وبناءً على ذلك فإن كفاءة المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها ترتبط بكفاءة إدارتها إلى درجة تجعلها تقرر عن قناعة بأن كفاءة الإدارة هي الآلية الفعالة لإنجاز أهداف السياسات الاجتماعية ونجاح التنمية والإسراع بها.

ولتحقيق كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية يجب التركيز على الأبعاد والمحاور التالية:

1- البعد الاقتصادي: والذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

- الفعالية: بمعنى تحقيق أفضل النتائج.
 - الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة.
- 2- البعد الإنساني: والذي يعتمد أيضاً على جانبين أساسيين هما:
- تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المروّوس) من خلال الرضا والنمو.
 - إحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين الأفراد.
- 3- البعد الزمني: والذي يعتمد على إحداث التوازن بين:

• الحاضر (الواقع الفعلي).

• المستقبل (المستهدف تحقيقه).

من خلال استقراء الماضي، وتحليل الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل واستشرافه. والمديرين هم المسؤولون عن تضمين تلك الأبعاد في وظائفهم ومهامهم الإدارية وذلك من خلال القيام بالعديد من الأنشطة مثل تعيين وتوظيف العاملين، الإشراف والرقابة، إدارة الموارد، تدبير التمويل، وتنسيق وتنظيم المعلومات، كتابة التقارير للإدارة العليا في المنظمة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات المرتبطة بكيفية تدبير الموارد لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ برامجها، حيث يؤكد (Hodson , 2001) على أن قوة المديرين تكمن في كيفية ضبط الموارد المالية للمنظمة.

فالمدير هو الشخص المسئول عن الإشراف على استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها، والمديرين على كافة المستويات والإدارات سواء كانت منظمات صغيرة أو منظمات كبيرة، منظمات تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح وسواء كانت تعمل داخل الدولة الواحدة أو تعمل على المستوى الدولي مسئولين عن إنجاز الأربع وظائف التالية:

1- التخطيط

2- التنظيم

3- القيادة

4- الرقابة

وهي وظائف ضرورية على كل المستويات الإدارية الرأسية وخلال كل الإدارات والأقسام في المنظمة فالإدارة الفعالة تعنى صنع القرارات وإدارة تلك الأنشطة الأربعة بفعالية.

كما أن هذه الوظائف والعمليات تمكن المديرين من الاختيار الرشيد لأفضل طرق استخدام موارد المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

والمدير الناجح هو الذى يتمكن من القيام بوظائفه الإدارية معتمداً في ذلك على قدراته العقلية ومشاعره الوجدانية، فالمديرين مكبلين بالمسؤوليات وليس لديهم الوقت الكافي لتحليل المواقف من كافة جوانبها للوصول إلى أفضل النتائج .
فالعاطفة قد تلعب دوراً في اختيار البدائل الأنسب لمواجهة موقف ما، حيث أن القرار الذى يبدو جيداً اليوم قد يتغير ويصبح سيئاً غداً.

وتتضمن المنظمات عادة ثلاث مستويات إدارية، يطلق على مستوى الإدارة الأدنى "خط الإدارة الأول First- line Management أو الإدارة الإشرافية Supervision Management ، وفي هذا المستوى من الإدارة يشرف المدير على العاملين، ويعتبر المدير هنا همزة الوصل بين العاملين والإدارة.

ويطلق على المستوى الثانى الإدارة الوسطى Middle Management وفيه مديرين مثل: مدير إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات وغيرهم ويعلو هذا المستوى ما يسمى بمستوى الإدارة العليا Top Management ويلعب كل مستوى من هذه المستويات في إدارة المنظمة الكبرى دوراً إدارياً مختلفاً يختلف معه أدوار ومهام المديرين إلا أن المديرين على كافة المستويات يؤدون نفس الوظائف (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).

ولكن يواجه المديرين مشكلات عديدة تتطلب منهم معالجتها من خلال اتخاذ قرارات سريعة وعقلانية، وغالباً ما يتأثر المديرين بخبرتهم المكتسبة خلال تدرجهم الوظيفي وبأفضل القدرات والمهارات لديهم.

وعلى جانب المنظمات الاجتماعية ومنظمات الخدمات الإنسانية يمثل المديرين الفاعلين الأساسيين في تنفيذ سياسات الخدمات الإنسانية العامة بل

وتشكيل تلك السياسات أيضاً، فمستولية المديرين هي ترجمة توجهات السياسات إلى برامج وخدمات تدار بكفاءة وعدالة توجه للمستفيدين كما أنهم يؤثرون في عمليات صنع السياسة، حيث يعتمد صانعي السياسات على التغذية العكسية الخاصة بإدارة المنظمات القريبة من المجتمعات والمستفيدين.

ومع تطور المنظمات الاجتماعية وتوسعها تواجه تلك المنظمات العديد من التحديات مثل ضبط التكلفة والاستخدام الأمثل للموارد فالمنظمات الحكومية والأهلية ستعمل في بيئة أكثر تنافسية وخصوصية وتنوع وتكنولوجيا عالية، فهي ستتنافس مع بعضها في مصادر التمويل والتأثير المجتمعي.

وبالتالي سنحتاج تلك المنظمات إلى معلومات أفضل عن أفراد المجتمع وموارده والتغيرات الاقتصادية والسياسية حتى تتمكن من التخطيط الاستراتيجي وتوقع المستقبل، وكل هذا يتطلب مهارات وخبرات أكثر للمديرين والمحافظة على قيم مهنة الخدمة الاجتماعية، بل والعمل على صقل مهاراتهم باستمرار ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التحديات المتعاقبة.

ثانياً: أنواع المهارات الإدارية:

يقصد بالمهارة "القدرة على تطبيق المعلومات النظرية، مما يعنى مهارات العلم المهني في سهولة ومن ثم ترتبط المهارة باختيار المعلومات المناسبة للموقف وممارسة النشاط المهني الملئم للأهداف المحددة.

والمهارة الإدارية ترتبط وتقاس بالأداء التنظيمي (الإداري) الذي يعرف على أنه "قياس كيف يستخدم المدير الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق رضا العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية".

فالفروق بين المديرين هي فروق بين مهاراتهم وقدرتهم على الأداء وجودته وسرعة اتخاذه بالدقة والإتقان المطلوب.

وكما ترتبط المهارة الإدارية بالأداء التنظيمي يرتبط أيضاً بالمعارف والقدرات والخبرات التي تساعد المدير على أن يكون أكثر مهارة وقدرة على التحليل العلمي للمشكلات واتخاذ القرار المناسب، كما أن المدير الأكثر مهارة يكون أكثر تعبيراً عن ذاته في مجال قدراته ومهاراته.

فالمهارة الإدارية هي مزيج بين المعارف والخبرات بأداء تنظيمي أكثر جودة وسرعة في الإنجاز في مجال الإدارة يعكس تفرد المدير وخصائصه وتميز أدائه.

إن كلاً من التعليم والخبرة تمكن المديرين من إدراك وتنمية المهارات التي يحتاجونها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية.

وتختلف المهارات المطلوبة في المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله حيث يتحدد نطاق مسؤوليات المدير حسب مستوى الإدارة الذي يشغله، وكلما ارتفع المدير إلى مستوى أعلى من مستويات الإدارة، ازداد نطاق المسؤوليات التي يتحملها وازدادت مسؤولياته في توجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وقد أوضحت البحوث والدراسات أن المهارات المطلوب أن يكتسبها المديرين ثلاث أنواع أساسية من المهارات هي العقلية، الإدارية (الإنسانية)، والفنية، ومستوى هذه المهارات يتوقف على مستوى المدير في الهيكل التنظيمي وسوف نوضح بالتفصيل تلك المهارات فيما يلي:

1- المهارات العقلية: نقصد بها القدرة على تحليل وتشخيص المواقف والتمييز بين الأسباب والنتائج، فالتخطيط والتنظيم يتطلب مستوى عالي من المهارات العقلية، كما أن المديرين يحتاجون إلى تجميع كافة أجزاء المواقف وتحديد العلاقات الصحيحة لهذه الأجزاء حتى يمكن تصور الموقف بأكمله، فالمدير يتخذ قرارات والمهارات العقلية تلك تساهم في نجاح المدير في التوصل للقرار السليم.

كما تتضمن المهارات العقلية على تحديد وفهم المؤثرات الخارجية التي تؤثر على التنظيم، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للظروف التي تواجهها المنظمة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال خطط وجهود تبذل.

ويمثل التعليم والتدريب مجالاً هاماً لمساعدة المديرين على تنمية مهاراتهم العقلية التي يحتاجونها لأداء أدوارهم بفعالية، فدراسة الإدارة تساعد على تنمية المهارات التي تسمح للمديرين على فهم الصورة الكلية للمنظمة مما يساعد المديرين على تكوين خيارات متعددة لأهداف المنظمة طويلة المدى حيث يمكن القول أن تنمية مهارات المديرين العقلية يمثل استثمار جيد لصالح المنظمة.

2- المهارات الإدارية: ويطلق عليها البعض المهارات الإنسانية حيث تعتبر المهارات الإنسانية شرطاً أساسياً في المدير، حيث تتضمن القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس وخلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم. فهي تشمل القدرة على فهم وتغيير وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، والقدرة على الاتصال، والتنسيق بين الأفراد وتحريكهم. بالإضافة إلى القدرة على تحقيق التعاون بين العاملين، وتنمية الانتماء للمنظمة.

والمهارات الإدارية مثلها مثل المهارات العقلية يمكن اكتسابها من خلال التعليم والتدريب وتصقل بالخبرة والممارسة.

كما تمثل المهارات الإدارية بوابة نجاح المدير في أداء وظائفه الإدارية التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- المهارات الفنية: ويطلق عليها المهارة التخصصية والتي تقوم على المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير ولذلك ينبغي أن يكون المدير ملماً بهذا العمل وقواعده وأصوله وأهدافه.

وتتضمن المهارات الفنية التكنيكات والمعلومات الخاصة بالوظيفة الخاصة بالوظيفة المطلوبة لإنجاز الدور التنظيمي للمدير، فالمدير في المنظمات

الصناعية يحتاج إلى المهارات التسويقية والحسابية والإنتاجية، وفي منظمات أخرى قد يحتاج إلى معلومات قانونية، هندسية بالإضافة إلى معلومات في العلاقات الإنسانية، فكل مدير يحتاج إلى المهارات الخاصة بوظيفته ومجال عمله.

والمهارات الفنية يمكن تنميتها بالتدريب أثناء العمل ويمكن تحصيلها بالدراسة الفنية في المعاهد والكلية وفي برامج التدريب.

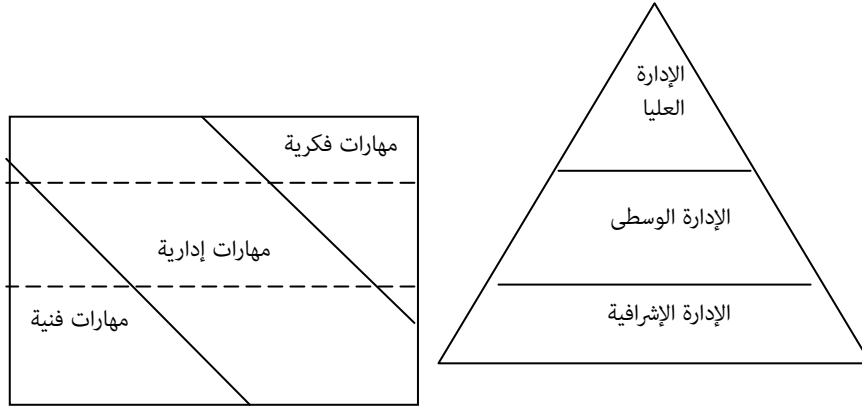
وعلى الرغم من أن هذه المهارات الثلاث ضرورية للمدير الفعال وغياب أحد هذه المهارات قد يؤدي إلى الفشل وظهور مشكلات كبرى للمدير في أدائه لأدواره الإدارية، إلا أن الأهمية النسبية لكل مهارة من هذه المهارات تختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير.

- فالمدير في المستوى الأول (الإدارة الأشرافية) يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات والمهارات الفنية أكثر من المهارات الفكرية، فلاحظ العمال مثلاً يحب أن يكون ملماً بكل التفاصيل المتعلقة بالتشغيل والصناعة.

- أما المدير في المستوى الأعلى (الإدارة العليا) يحتاج أكثر إلى المهارات الفكرية حيث يتمكن من النظر إلى المنظمة ككل وبشكل متكامل، فأى قرار يصدره سوف يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة، وبالتالي فهو يحتاج إلى قدر ضئيل من المهارات الفنية الدقيقة.

- أما المدير في المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) فهو يلعب دوراً مزدوجاً داخل المنظمة من حيث المشاركة في صنع القرارات والتخطيط مع الإدارة العليا والمشاركة في الإشراف على تنفيذ خطط المنظمة وبرامجها، وبالتالي فهو يحتاج إلى كافة المهارات الفنية والفكرية بقدر متساو.

- أن المديرين على كافة المستويات الإدارية تمثل لهم المهارات الإدارية معياراً لنجاح المدير وقدرته على أداء أدواره الإدارية بفعالية.
 - فالأدوار والوظائف الإدارية مرتبطة بشكل كبير بمكانة المدير بالمنظمة والمستوى الإداري الذي يشغله وتحدد مدى حاجة المدير لتنمية المهارات الفنية، العقلية، الإدارية.
 - ويوضح الشكل التالي قدر المهارات التي يتطلبها كل مستوى إدارة.
- شكل رقم (1)



ولقد صنف نيرونيكا كولشين Veronica Coulshed المهارات الإدارية التالية كأهم المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها المديرين على كافة المستويات الإدارية سواء في منظمات صناعية أو اجتماعية أو تجارية .. الخ:

- 1- المهارة في التوجيه والقيادة.
- 2- مهارة استخدام القوة المسؤولة.
- 3- مهارة إدارة الخلافات.
- 4- مهارة تنظيم الاجتماعات.
- 5- مهارة التنسيق.

حيث أكدت أن تلك المهارات مرتبطة بوظيفة المديرين وتمثل الأساس الذى تركز عليه قدرتهم على الاتصال وبناء العلاقات مع الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو رؤساء، حيث تمثل عملية الاتصال.

المهارة الأساسية للمهارات الإدارية، كما يمكن إضافة العديد من المهارات الإدارية التى يمكن أن تساعد المدير على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة وتجعل منه المدير الفعال. وفيما يلي عرض لبعض نماذج من المهارات الإدارية نوردتها فيما يلي:

ثالثاً: المهارة في إدارة الخلافات:

الخلافات أمر في الحياة والعمل فهي تقع لا محالة بين الأفراد وداخل المؤسسات، وتلافي وقوع الخلافات يعد أمراً غير منطقي مع وجود الأهداف والقيم المتباينة وفي ظل الفروق الفردية بين الأفراد، لكن السعى لحل الخلافات وإدارتها بطريقة فعالة هو من صميم مهارات الأشخاص الناجحين والمؤسسات الفاعلة.

ولا يحدث الخلاف بين طرفين إلا بسبب وجود أهداف يعتقد كلاهما أنها هي الأصح، وهذه الأهداف قد تكون نتيجة لحقائق موضوعية، أو قيم فردية، أو حتى وجهات نظر، وينشأ الخلاف من التعارض في وجهات النظر، وقد يتفاقم الخلاف لأشكال غير مرغوبة من العداء والعنف، بينما ينتفى الخلاف عندما ترضى الجهات المشتركة أما بريح أو خسارة وهذا ما يحصل غالباً إلا إذا شاء الطرفان أن يستمر الخلاف، شريطة أن تكون الأطراف الراغبة في الحل تتمتع بعدد من المهارات والاستراتيجيات التى تمكنها من حسم هذا الخلاف. وهذا يقودنا إلى تحديد صفات الخلاف التى تنشأ داخل المنظمات وهى كما يلي:

- 1- يتطلب الخلاف على الأقل جهتين: فلا يمكن أن يحدث خلاف بين الإنسان ونفسه إلا في الحالات المرضية الغير سوية.
 - 2- ينشأ الخلاف بين الجهتين بسبب وجود أهداف يعتقد كلا الطرفين أنها هي الأصح: هذه الأهداف قد تكون نتيجة لحقائق موضوعية، أو قيم فردية، أو حتى وجهات نظر.
 - 3- لابد إذا أن يكون للجهتين المختلفتين قيم، أو وجهات نزر مختلفة أيضاً، وتتعارض فيما يبدو وجهات وقيمة كل جهة مع الأخرى أو أن كلا الجهتين يصعب فهم وجهات نظرهم أو قيمهم وأهدافهم.
 - 4- ينتهى الخلاف عندما ترضى الجهات المشتركة أما بربح أو خسارة: وهذا ما يحصل غالباً إلا إذا شاء الطرفان أن يستمر الخلاف إلى الأبد.
- ومن الملم به أن المديرين في أى منظمة كانت يقضون حوالى 20% من أوقاتهم في إدارة وعلاج الخلافات (Anderson, 1985) حتى أن أعضاء فريق العمل بمنظمات الرعاية الاجتماعية قد يتعرضون للتصادم وكثير من الخلافات وهذا على الرغم من أنهم يتعاملون مع مواقف صعبة.
- فالاخلافات بين العاملين بالمنظمات تظهر يومياً نتيجة لاختلاف الشخصية اختلاف الأهداف، وضغوط العمل، والتمييز في المكافئات والحوافز المادية، وقد أكد (Atherton, 1986) أن الثقافات المتباينة بين العاملين يمكن أن تقود إلى ظهور الخلافات.
- أنواع الخلافات:
- يجب التميز بين نوعين أساسيين من الخلاف هما.
- 1- خلاف التنوع: وهو خلاف يقود للنجاح وليس للفشل، فهمو يثرى العمل ويقود للإنجاز فهو يتفق في الأسس والأهداف، ويختلف في الرؤى

والحلول، فهو يركز على إيجاد أكثر من طريقة لحل المشكلة الواحدة.

2- خلاف التضاد: أو التعارض وهو يعنى تعارض في المنهج والهدف ووجهات النظر بما يقود لنتائج متعارضة، وبالتالي يمكننا اعتباره خلاف هدام يقود للفشل.

أما علماء الإدارة فقد قسموا الخلاف إلى أنواع عدة هي:

الخلاف الخفى: وهو مصدر الخلاف ومنه ينشأ وأسبابه عديدة: فالغيرة والحسد والخوف على الرزق.. الخ إلا أنه ينحصر في نوعين: خلاف خفى بسبب الرغبة في الاستقلال بالمسئولية أو بسبب الرغبة في الاستقلال بالموارد وخصوصاً عندما تكون شحيحة وهو ما يسمى "بنزاع الحصص" وغالباً لا يتعدى الخلاف الخفى المشاعر الداخلية الناتجة عند عدم الرضى في المعاملة.

الخلاف الملاحظ: ويحدث حينما يدرك أحد الأطراف الداخلة في النزاع الخفى لدى الطرف الآخر وينشأ من أجله خلاف محسوس.

الخلاف المحسوس: والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشئ والشعور به. وفي هذه المرحلة من الخلاف يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف وعادة ما يمكن البدء في حل الخلاف من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التى تليه وهى مرحلة:

الخلاف الجلى: أو الظاهرة وهو الذى منه تظهر آثار الخلاف جلية أما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال لا مسئولة.

ومن المؤكد أن الخلافات من أى نوع لا تثبت على حال معين بل تتغير بشكل مستمر أما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ.

سياسات حل الخلافات:

ينظر علماء أمثال تايلور، ماكس فيبر أصحاب النظريات التقليدية للخلاف على أنه موقف غير مرغوب فيه ويعبر عن روح معنوية ضعيفة بين العاملين بالمنظمة أطراف النزاع، أما أصحاب النظريات الحديثة أمثال "فيشر" يؤكدون على أن الخلاف ناتج منطقي للفشل في مواجهة وإدارة الخلافات السابقة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، فالنجاح في تحقيق المستهدف يخفف الصراعات ويقلل من الخلافات ويساهم في مواجهة المشكلات بين العاملين بالمنظمة.

وعندما يتعرض المدير لموقف الخلاف يجب أن يكون هناك هدفان أساسيان أمامه

هما:

أ- حل الخلاف.

ب- الحفاظ على علاقات جيدة مع وبين أطراف الخلاف.

حيث يمكن أن يتبنى المدير سياسة معينة لحل الخلاف ينجح في تحقيق الحل الأمثل للخلاف ولكن يكون نتيجة علاقات سيئة مع أحد أطراف النزاع أو عدم رضا عن الحل، ولهذا يتطلب الأمر مواجهة إيجابية وعدالة وصدق مع الآخرين والنظر إلى موقف الخلاف على أنه "فرصة" و "تحدي" يجب التمسك به حيث يمكن إعادة تشكيل الموقف كفرصة لتنقية الأجواء وتحسين المناخ داخل المنظمة.

ويرى علماء الإدارة أن هناك خمس سياسات لحل الخلاف هي:

ويمكن أن نختار من خمس سياسات لحل الخلاف من أي نوع من سياسات الانسحاب أو التنازل، التهدة أو التلطيف، التسوية أو حل الوسط، الإكراه أو استخدام النفوذ، أو الطرق التكاملية ويمكن عرضها فيما يلي:

1- سياسة الانسحاب: وتجمع بين اهتمام قليل جداً بالنتائج واهتمام قليل جداً بالعلاقة مع الناس فالشخص المنسحب أو الهروبي شخص يرى الخلاف

الذى نشأ هو خبرة لت نفع منها، وبالتالي فإن أحسن شئ هو الانسحاب من مصدر الخلاف- أنه مستعد لأن يذعن حتى يتلافى عدم التوافق أو التوتر، ولن يشارك أيضا في حل نزاع بين الآخرين، الهروبي يعتمد إلى أن يغير موضوع الحديث بسرعة عندما يحس بان هناك بداية لخلاف وقد يتغاضى عن ملاحظات أو نقد، طريقة أخرى بأن يرمى المسؤولية على فرد أكبر منه درجة في المستوى الإدارى أو قد يغفل أمر الخلاف على الأقل أن ينسى الطرف الآخر. وهذه السياسة إن كانت ناجحة في بعض حالات الخلاف إلا أنها تغفل أن أسباب الخلاف لازالت قائمة واجتناب الخلاف لن يجعلها تختفى.

2- سياسة الإكراه: وهى سياسة للذين يهتمون بالنتائج أو المهمة التى هم بصددتها ولا يلقون بالاً بالعلاقات مع الآخرين، والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحرصون فى أى خلاف أن يخرجوا منتصرين مهما كلفهم ذلك، وتؤثر هذه السياسة على ألفاظهم وتصرفاتهم بينما تحل هذه السياسة الخلافات بشكل سريع فإنها تؤثر على الأهداف بعيدة المدى وعلى إنتاجية الأفراد مادام أن هناك طرفا واحدا سيستمتع بالانتصار.

3- سياسة التهذية: والأفراد الذين ينتهجون هذه السياسة يحاولون جهداً أن يتعاملوا مع الخلاف بجعل أطرافه راضية وسعيدة. فهم يهتمون بالعلاقة مع الناس إلى درجة كبيرة حتى لو تصادمت مع مصالحهم وواجباتهم.

الأفراد من هذا الطراز يرون أن التحدى والمجابهة مدمرة، ولذا فهم عند بدء الخلاف يعتمدون على أن يكسروا حاجز التوتر بطرفة أو بكوب من القهوة أو بأى نشاط اجتماعى كإقامة حفلة، وبالرغم من أن هؤلاء يقيمون علاقات ودية مع جميع العاملين إلا أن سياستهم قد لا تفيد دائماً وخصوصاً فى حالات الخلاف القوى.

4- سياسة التسوية: أو إمساك العصا من المنتصف، وهى سياسة وسط بين التهذئة والإكراه، وهذه السياسة تشعر الأطراف فى أى نزاع أنهم رابحون لأول وهلة مع أنهم فى حقيقة الأمر خاسرون، لأن هذه السياسة تعطى بعض الكسب لكلا الطرفين بدلاً من نصر من جانب واحد، ولذا تعد هذه السياسة فى معظم الخلافات سياسة مرضية.

فىما سبق من سياسات ليس ضرورياً أن ينتهجها أطراف النزاع أنفسهم، بل يمكن أن يقوم بفض النزاع طرف ثالث من خارج أطراف النزاع.

5- سياسة التكامل: أو سياسة الأطراف الراجعة، وهى سياسة تمثل قمة النجاح والفعالية لحل الخلافات إلا أنها تتطلب مهارة إدارية واتصالية عالية المستوى، وهى طريقة مشتركة لحل المشاكل يلزم لجميع الأطراف افتراض وجود حل ما وبالتالي هم يجهدون لهزيمة المشكلة لا هزيمة أنفسهم.

ويفترض لنجاح هذه السياسة بشكل فعال التيقن أن التعاون أفضل من التنافس وقد يكون اختلاف الآراء جزءاً هاماً من عملية التعاون، كذلك فإن عامل الثقة مهم فى هذه السياسة فالأطراف التى يتوفر فيها عامل الثقة لن تخفى أو تحرف أى معلومات مفيدة لحل الخلاف، ولابد من تقليل حالات التباين بين الأطراف المختلفة، التباين فى القوة أو المستويات والتى قد تسبب فى فصل أو تمايز الأطراف، ويضاف إلى ذلك أن يوقن كل طرف فى الخلاف بوجود حل له فإذا لم يتوفر هذا الشرط أو لم يوقن أحد الأطراف باحتمالية وجود حل فإن العملية تنقلب إلى خاسر ورابح بدلاً من رابح ورابح.

• مهارات إدارة الخلاف:

يمكن توضيح المهارات المستخدمة لإدارة الخلاف فيما يلى:

- 1- الملاحظة والدراسة الجيدة: لتحديد طبيعة الخلاف ومن ثم تعديل وتصحيح الملاحظات للتأكد من أن ما نراه خلافاً حقيقياً وليس مجرد لبس أو ما نسميه "سوء في التفاهم".
- 2- القدرة على إدارة الموقف: بمعنى الحكم على المواقف نفسها حتى تبين من نتائجها بالإضافة إلى تحديد على وجه الدقة مواقف ومشاعر الأطراف المتنازعة.
- 3- تحديد المشكلة: قبل مناقشة الحل لأن هناك نوعاً من التداخل بين المشكلة نفسها وحلولها لذا لا بد أن نفصل محاولات تحديد المشكلة عن قائمة الحلول، ويمكن تحديد المشكلة بأسلوب رسم الأهداف التي يريدها كلا الطرفين بشرط أن تكتب بصيغة جماعية بدلاً من أن تكون أولويات فرعية.
- 4- المشاركة في البحث عن البدائل: والبعد عن الجمود والتمسك بالرأى الواحد، فكلما زادت الثقة كلما كان الوصول للحل النهائي أكثر نجاحاً ويلى ذلك تقييم البدائل للخروج بالحلول الذاتية عن طريق الموازنة بين البدائل المطروحة. ولتحقيق نجاح المدير في إنهاء حالة الخلاف يجب أن يقوم بالمهام التالية:
 - أ- التمييز بين رغبات واحتياجات أطراف الخلاف وثقافتهم.
 - ب- العمل على فهم وجهات نظر كل طرف في موقف الخلاف.
 - ج- محاولة التحكم في غضب أطراف الخلاف ليكون أكثر وضوحاً والتعبير عن أفكارهم.
 - د- إبعاد أطراف الخلاف عن المشكلة.
 - هـ- إيجاد الخيارات والبدائل وتعدددها.
 - و- التوصل لأسباب الحقيقية لموقف الخلافة حتى يمكن مواجهته.

ز- تبنى مبدأ حل الخلاف على أساس (الفائز- الفائز) وليس الخاسر- الفائز).

ح- التأكيد على أن كل موقف يكون منفرداً ويجب الحكم عليه منفرداً، حيث تتطلب بعض المواقف إتباع سياسة التجاهل في وقت ما ويتطلب الأمر التصدي له بجدية عندما يزيد من حده، كما أن المواقف الخلافية غير متشابهة وتتطلب مواجهة خاصة بها.

وفي النهاية يجب على من يتصدى لإدارة الخلاف بإتباع السياسة التكاملية إيجاد حل يرضى الأطراف المتنازعة بحيث يحققه هذا الحل أهدافه وأهداف الآخرين مع الإبقاء على العلاقة الجيدة.

ويجب التيقن من أن الخلافات شيئاً طبيعياً بشرط أن يفهم كل الأطراف أن هناك حل، وذلك بإزالة أسباب الخلاف وإبعاد روح التحفز للمهاجمة وإحلال التفاهم والتعاون كبدائيات لعلاقات طيبة

رابعاً: المهارة في التوجيه:

إن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين (المروسين) وقد يستطيع المدير أن لا يقوم ببعض مهامه في التخطيط والتنظيم، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مهامه في توجيه العاملين تحت إشرافه، فغالباً ما تتوقف كفاءته الإدارية على قدرته على توجيه العاملين معه وتحت مسؤوليته.

ويقصد بالتوجيه ذلك العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستنير بأراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين وبحيث تتخذ تلك القيادات قراراتها على أساس رشيد، قد أخذ في الاعتبار أن من نتعامل معهم هم بشر في النهاية يحتاجون إلى فهم عميق

ورعاية كاملة حتى يؤدوا ما ينمط بهم من مهام وأعمال بأكبر قدر من الإقناع والرضا الذاتي. وبالتالي فإن مضمون التوجيه هو توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس عمله ويؤدي مسؤولياته.

كما تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على المدى القصير والمدى البعيد، حيث يعرفها (جفنيشي D. Gvishini) أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أم خاصة.

وتقوم مهارة التوجيه على مبدئين أساسيين مبادئ الإدارة هما:

1- مبدأ تجانس الأهداف: حيث يقوم هذا المبدأ على أساس أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى نجاح أهداف الفرد في فريق العمل بالمنظمة مع أهداف الفريق ككل، فالأفراد قد يكون لكل منهم أهدافه الخاصة التي يعملون من أجل تحقيقها وقد تختلف تلك الأهداف مع أهداف الآخرين فلا فريق العمل أو حتى مع أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها وهذا يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب تجانس أهداف المنظمة بل يسهم إسهاماً فعالاً في ذلك، وهذا يتحقق من خلال نظام الحوافز السليم.

2- مبدأ وحدة الأمر: أي وحدة الرئاسة حيث يقوم هذا المبدأ على أن يكون للمرؤوسين رئيساً واحداً ليس أكثر، حيث تبين أن المرؤوسين يتجاوبون أكثر مع رئيس واحد، ومثل هذا التوجيه يساعد على تجنب تقسيم الولاء لأكثر من رئيس وتجنب الأوامر المتعارضة.

إن جوهر عملية التوجيه هو القيادة والتي تعنى القدرة على جذب الأفراد إلى مدار الهدف، كما أن جوهر القيادة هو القوة، فالمدير يجب أن يستخدم مركزة وقوية ليكون قائد فعال، فالقوة تدل على قدرة الفرد على إلزام وتوجيه الآخرين، كما يرتبط بها مفهوم الطاعة حيث لا تتطلب فعالية القوة طاعة المرؤوسين وتنتفى بعدم التزام المرؤوسين بالأوامر الصادرة لهم من الرئيس.

كما أن القوة هي أن تجعل الآخرين يصنعون شيئاً ما كانوا يصنعونه لولا تدخل القائد بالإقناع أو الإلزام، ولذلك فالسلطة هي جوهر القوة حيث تعرف السلطة على أنها الاستخدام الشرعى للقوة.

وعندما يستخدم المدير مهارة التوجيه فإنه يستخدم خمس أنواع من القوة والسلطة أوردها Frenchand Raven عام 1959 فيما يلى:

- 1- سلطة الإثابة (المكافأة): وهى قدرة القائد على منح المكافآت والتدعيم للعاملين معه إذا أجادوا.
- 2- سلطة الخبراء: وهى قدرة القائد وحقه فى العقاب والتوبيخ لمن يخطئ من العاملين معه.
- 3- السلطة الرسمية: وهى تلك القوة المرتبطة بمكانة المدير ومركزه الإدارى فى الهيكل التنظيمى.
- 4- سلطة الخبرة: وهى القدرة على استخدام المهارات الإشرافية والتوجيه وتقديم المعلومات والإرشاد للعاملين معه فى مجال العمل.
- 5- سلطة المرجع الأخير: وهى تلك السلطة المستمدة من اقتناع العاملين بأن المدير هو المرجع الأخير فى حل المشكلات التى تواجههم فى أعمالهم، وهى تلك السلطة المستمدة من الخبرات الفنية والإدارية والجنائية للمدير والتى تميزه عن العاملين معه، وهى قريبة الصلة بالسلطة الكاريزماتية والقدرة على التأثير فى الآخرين وهنا يجب على أن المدير أن ينتقل بين

تلك الأنواع ويختار السلطة المناسبة للموقف التى يتطلب التدخل بالتوجيه والإرشاد للعاملين معه.

● متطلبات التوجيه:

هناك عدد من المتطلبات الأساسية لأداء مهارة التوجيه بفعالية على المدير أو المشرف أن يتبعها وهى كما يلى:

- 1- ان يكون الدعم المعنوى والمادى (التحية) من المدير لمرؤوسيه المجدين والمتميزين، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة.
- 2- أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع، يقدم فى مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذى يحصل عليه.
- 3- أن يعرف المرؤوسين أهداف المنظمة وأهداف الوحدة التى يعملون منها فهى أهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط.
- 4- أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها.
- 5- أن يستمتع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه، وأن ينفذ الصالح منها.
- 6- أن يحاول دائماً أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد، أو متمشية مع رغباته.
- 7- أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أمام أو بمعرفة باقى الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز.
- 8- أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء، وأن يتم تدريبهم على أدائها.
- 9- أن لا يسند إلى أى من المرؤوسين أعمال أو مهام عديمة الأهمية، أو من النوعية التى يكرهها.

- 10- أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين.
 - 11- أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروف ومعلن.
 - 12- أن يتم تقديم معلومات مستمرة عن المرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز، أو معلومات عن العمل أو علاقاتهم بالآخرين، وأسلوب أداء العمل، وأسلوب تقييمهم.
 - 13- إصدار الأوامر لتوجيه المرؤوسين لممارسة نشاط معين ويجب أن تتصف الأوامر بالصفات التالية:
- أ- أن يكون الأمر كاملاً: بحيث لا يترك سؤالاً في ذهن المرؤوس بلا إجابة.
 - ب- أن يكون الأمر واضحاً: بالنسبة للمرؤوسين وذلك حتى يضمن المدير تنفيذه.
 - ج- أن يكون الأمر مكتوباً: وذلك حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان وحتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وخاصة في المسائل الهامة أو المعقدة.
- وحتى يتحقق الهدف من عملية التوجيه لابد من توفر عنصرين أساسيين لهما أهميتهما في التنظيم هما:
- 1- القيادة: حيث تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في توجيه العمل الإداري وتحفيز العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 2- الاتصال: حيث الاتصال الفعال في المنظمة ييسر عملية التوجيه حيث يسهل وصول الرسالة (الأوامر) من المرسل (المدير) إلى المستقبل (المرؤوسين).
- خامساً: المهارة في الاتصال:
- تستغرق عملية الاتصال جانباً كبيراً من وقت المدير يومياً، ويقضى المدير هذا الجانب من دقة في الحديث مع الآخرين- رؤساء ومرؤوسين وعملاء- سواء

كان الحديث مواجهة أو عبر الهاتف، وكذلك في قراءة الرسائل والتقارير وإعداد الرسائل والتقارير، كما يلجأ المرؤوسين إلى المدير لمعرفة توجيهاته بشأن العمل، ويشارك المدير من حوله فيما لديه من معلومات، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، ومن هنا نرى أن الاتصالات تمثل جانباً هاماً من عمل المدير وتثبت الدراسات والبحوث أن المديرين الأكفاء في العمل، هم أيضاً أكفاء، ومن ثم يمكن القول أن الاتصالات تعتبر مؤشراً جيداً ومعياراً للحكم على مدى كفاءة المدير.

1- مفهوم الاتصال:

عرفت جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات بل والمجتمعات. ويعرف "هوفلاند" الاتصال بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها القائم بالاتصال (الفرد) منبهات بغرض تعديل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة) فهو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز ويؤدي إلى تخفيف التوتر وزيادة الفهم. فالاتصال يعبر عن عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة وسيطة- فكرة، خبرة، مهارة، أو مضموناً اتصالياً آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بين المرسل والمستقبل، فهو يمثل الآلية التي تنشأ من خلالها العلاقات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية وتنمو وتتطور. ومع أهمية الاتصالات في المجتمع يرى "لوسيان باي" أن الاتصال هو "نسيج المجتمع الإنساني" وقنوات الاتصال بمثابة "الهيكل العظمي لجسم المجتمع".

2- أهمية الاتصال للإدارة والمدير:

نظرية الإدارة الحديثة تهتم بأن يلعب المدير دوراً في الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل الإدارة رسمياً يمكننا تحديد أهداف الاتصال فيما يلي:

- 1- تنشيط التعاون بين العاملين.
- 2- توصيل توجيهات وأفكار الإدارة العليا إلى العاملين.
- 3- زيادة فرص التفاهم المتبادل.
- 4- اكتساب احترام وثقة الرأي العام.
- 5- توضيح وتفسير بعض التصرفات الناتجة من المنظمة.
- 6- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المنظمة وإيضاح العلاقات التبادلية لإحداث نوع من الجاذبية التي تعود بالنفع على الجميع.
- 3- أنواع الاتصالات في الإدارة:

يصنف علماء الإدارة في الاتصالات المستخدمة في المنظمات المختلفة إلى نوعين :

1- اتصالات رسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- أ- اتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال هابط) أي يطلق على مثل هذه الاتصالات، الاتصالات الهابطة من مراكز اجتماعية في المنظمة إلى مراكز اجتماعية أدنى منها. أي أنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم. وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والمعلومات والتوجيهات بهدف التنفيذ. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات المسار الأساسي للاتصال في

المنظمات من وجهة نظر أنصار النظرية التقليدية في الإدارة وأن ماعدا هذا المسار لا يعترفون به إلا بالقدر الذى يخدم به أغراض المديرين في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر والقرارات التى تصدر عنهم.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد) ويتضمن هذا النوع من الاتصالات. عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوى المرؤوسين وتظلماتهم والتماساتهم، أو ما يروونه ضرورياً من اقتراحات لصالح العمل. أو ما يصدر عنهم من ردود أفعال نتيجة قرارات معينة اتخذها الرؤساء.

والنوعين السابقين يعتبران اتصالات رأسية (سواء كانت هابطة أو صاعدة)

ج- اتصالات أفقية مستعرضة: يقصد بها تلك الاتصالات التى تتم بين موظفى المستوى الإدارى الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم ومن أمثلة ذلك اتصال رئيس قسم برئيس آخر فى نفس المنظمة.

وأهم ما يتصف به الاتصالات الرسمية بأنواعها الثلاثة السابقة أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح والأحكام التى تنظمها وتحددها.

2- الاتصالات غير الرسمية:

ويعرف هذا النوع من الاتصالات، بأنها تلك التى تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، أو أنها بأسلوب غير رسمى.

ويرى البعض أن هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية قد يشكل خطورة على المنظمة وغير مرغوب فيه، بينما يرى البعض الآخر أنها يمكن أن تكون خيراً لها حيث يمكن للإدارة الرشيدة أن توجه الاتصالات غير الرسمية ومساراتها وأهدافها نحو تحقيق أهداف الاتصالات الرسمية، وإذا تبين للإدارة أن أهداف

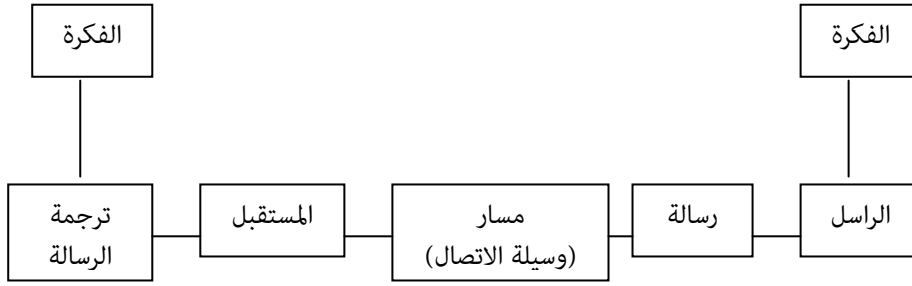
الاتصالات غير الرسمية تتعارض مع أهداف الاتصالات الرسمية فعليها أن تعطّلها والتقليل من آثارها ومحوها بالأساليب المنطقية السليمة المشروعة.

4- مكونات عملية الاتصال:

يتضمن الاتصال تدفق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الطرف أو الأطراف الأخرى باستخدام مسار ما، وبهذا يمكن تحديد مكونات الاتصال فيما يلي:

- 1- الفكرة أو المعلومات.
 - 2- الراسل: وتكون غاياته التعبير عن الأفكار والمشاعر، التأثير في المستقبل، الشرح، توثيق الصلة بالمستقبل.
 - 3- الرسالة: شفوية، مكتوبة، حركية، أو إيمائية، مصورة.
 - 4- المسار أو وسيلة الاتصال.
 - 5- المستقبل: تؤثر فيه عوامل مثل مهارات الاتصال، الاتجاهات، الثقافة، الانتماء الاجتماعي.
 - 6- ترجمة الرسالة.
 - 7- الاستجابة أو وضوح الفكرة.
- حيث توجد فكرة عن شخص ما (الراسل)، يرغب في إرسالها لشخص آخر أو جماعة يقوم بترجمة هذه الفكرة إلى رموز أو لغة (كلمات، صور، أصوات) ثم يختار وسيلة من وسائل الانتقال (مثال: مكالمة تليفونية، خطاب، زيارة شخصية، إعلان مطبوع، منشور، بحث موجز)، عندما يتسلم الشخص الآخر الرسالة (المستقبل) في أي شكل يقوم بترجمتها وفقاً للغة الخاصة به.

شكل رقم (2) يوضح عمليات الاتصالات



وهناك عوامل عدة تؤثر في وصول الفكرة إلى المستقبل ووضوح معانيها أهمها:

- 1- العلاقة الرئاسية بين المرسل والمستقبل.
- 2- علاقة الزمالة بين المرسل والمستقبل.
- 3- الاختلافات الوراثية والبيئية.
- 4- الاختلافات التعليمية.
- 5- الخبرات السابقة.
- 6- الحالة العاطفية السائدة.
- 7- اللبس في فهم الكلمات.
- 5- الاتصال الفعال:

تتطلب الإدارة الجيدة وجود اتصالات فعالة تحقق أهداف المنظمة والتي يجب أن

تتميز بالخصائص التالية:

- 1- السرعة.
- 2- تقديمها لمعلومات مرتدة.
- 3- تسجيلها على شخص معين.
- 4- ملاءمة شكلها لموضوعها.

5- تأثيرها على السلوك.

6- تكلفتها المنخفضة.

ولكى يتمكن المدير من تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين يمكن أن نقدم له الأساليب التي يجب إتباعها كما يلي:

- 1- حدد الهدف من الاتصال ومدى أهميته.
- 2- وسع دائرة تفكيرك بزيادة معلوماتك عن موضوع الاتصال.
- 3- استمع بدقة إلى الرسالة التي ينقلها لك الآخرون.
- 4- فكر جيداً قبل أن تتكلم، خذ الوقت الكافي لوضع الصياغة السليمة لأفكاره.
- 5- صمم رسالتك لتناسب الآخرين.
- 6- استخدم اللغة المناسبة بما يتناسب وحالة المستقبل.
- 7- تأكد من أن رسالتك ضرورية للمرؤوسين حتى يكونوا في حالة انتباه تام.
- 8- أطر أفكارك ووجه تعليماتك في المكان والوقت المناسبين.
- 9- لا تخف من قول لا أعلم لتكسب ثقة الآخرين.
- 10- كن واضحاً وتجنب العموميات والغموض في حديثك.
- 11- تأكد من المعنى بطرح الأسئلة ولا تخف من الظهور بمظهر الجاهل.
- 12- أهتم باللغة الجسدية حتى يصل المعنى بنجاح.
- 13- استمع بإنصات ما سمعته أو ما قلته، فالتغذية العكسية ضرورية لتحقيق الاتصال الفعال.

فالإعداد الجيد لعملية الاتصال والصراحة والوضوح والبعد عن إخفاء الحقائق مع اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة المستقبلين (رؤساء- زملاء- مرؤوسين-

عملاء) بالإضافة إلى اختيار الوقت والمكان المناسب والإصغاء الجيد ومحاولة تجنب الأخطاء غير المعتمدة وتلافيها بأسرع ما يمكن ثم التأكد من تحقيق الهدف من الاتصال ودراسة الأسباب من وراء فشل الاتصال كلها عوامل لنجاح الاتصال ودليل على مهارة المدير في تحقيق الاتصال الفعال.

سادساً: المهارة تنظيم وإدارة الاجتماعات:

1- مفهوم الاجتماع:

تؤدي الاجتماعات دوراً هاماً في مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، والاجتماعات على كافة صورها، وأشكالها تتكون من عدد من الأفراد (أثنين أو أكثر) وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في الجمعيات العمومية للجمعيات الأهلية أو الشركات أو المؤتمرات العامة فهم يجتمعون سوياً في مكان واحد بهدف مناقشة أو دراسة موضوع مشترك يهمهم جميعاً.

كما يعرف الاجتماع على أنه "لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالباً على كيان تنظيمي واحد يجتمعون بشأن تبادل الأفكار والمعلومات والمنفعة المشتركة وذلك بغرض اتخاذ القرار لحل مشكلة ما".

وتعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال المباشر والهامة في الإدارة الحديثة، كما وأن في الاجتماعات يجري العديد من الاتصالات الفعالة التي تضمن معرفة كل فرد يشترك في الاجتماع بحقيقة ما يجري في جلسة الاجتماع من أعمال وأنشطة وغيرها. ويتسم الاجتماع بعدة صفات رئيسية هي:

1- هي عملية اتصال حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر والمنفعة المشتركة والمشاعر.

- 2- هى عملية اجتماعية، يتم فيها التفاعل بين أعضاء الاجتماع، وتتجلى فيها عمليات اجتماعية أساسية مثل التحالف، الصراع، تبادل المنفعة، وحل المشاكل جميعاً... الخ.
 - 3- هى عملية إدارية، وتظهر فيها المهارات الإدارية الخاصة بتخطيط وإعداد الاجتماع ثم ترتيب وتنظيم السلطات والأدوار، كما يحتاج الأمر إلى القيادة والتحفيز والاتصال والعمل الجماعى، وأيضاً يتطلب الأمر اتخاذ القرار ومتابعته، وهى كلها أعمال إدارية.
 - 4- يتوقف نجاح أو فشل العملية الإدارية والمديرين على نجاح أو فشل الاجتماع، والذي يتطلب المعرفة والمهارة بكيفية إدارة الاجتماع.
 - 5- أن المعارف والمهارات الخاصة بإدارة الاجتماعات كثيرة ومتعددة أهمها الإعداد للاجتماع، وتحديد موضوعات الاجتماع، أسلوب إدارته وكيفية التعامل مع الأنماط البشرية المشاركة، واتخاذ القرار... الخ.
- 2- أهداف الاجتماعات:
- هناك العديد من الأهداف التى تعمل الاجتماعات على تحقيقها فى أى منظمة كانت وهى:
- 1- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لى يحسنوا من أدائهم.
 - 2- تعريف العاملين بالمنظمة بما يجرى داخلها من نشاط وأعمال بسهولة.
 - 3- تعريف الإدارة بمطالب وحاجات العاملين وشكاويهم.
 - 4- توصيل توجيهات القيادات وأوامرها ووجهات نظرها للتابعين.
- عقد اجتماع ومن خلال وسيلة أخرى ولهذا نوجه بعض النصائح للمديرين بشأن متى يدعو إلى الاجتماع وذلك فيما يلى:

- أ- الأسباب التي تستحق الدعوة للاجتماع.
- عندما تكون في احتياج لاستلام تقارير من المشاركين أو بعرض تقارير.
- عندما تحتاج إلى أخذ رأى المجموعة في أمر ما سوف يتم إصدار قرار بشأنه.
- عندما يحتاج إلى الحصول على تأييد المشاركين للأفكار أو البرامج الجديدة أو القرارات التي تود اتخاذها.
- عندما ترغب في حل الصراع بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة.
- عندما ترغب في مد المشاركين بمعلومات تتعلق بالعمل.
- عندما ترغب في التأكد من فهم المشاركين لسياسات الشركة وقراراتها.
- عندما تريد الوصول إلى حل سريع في مشكلة لا تحتمل التأجيل.
- عندما ترغب في الحصول على اعتذار أو تبرير من المشاركين بخصوص موضوع حدث بشكل غير مرضى.
- ب- الأسباب التي لا تستحق الدعوة للاجتماع.
- عندما يمكن الحصول على النتيجة المرجوة من خلال وسيلة من وسائل الاتصال كالتليفونات أو الخطابات.
- إذا لم يكن هناك وقتاً كافياً للتحضير للاجتماع.
- إذا علمت أن واحداً أو أكثر من الأعضاء الأساسيين في الاجتماع لن يتمكن من الحضور.
- 4- عندما لا يكون توقيت عقد الاجتماع مناسباً.
- 5- إذا كان يبدو لك أن الاجتماع لن يتحقق الغرض منه، أما بسبب وجود صراعات بين بعض الأعضاء أو بسبب أن موضوع الاجتماع يتعارض مع سياسة

الإدارة.

6- عندما تكون النتائج المتوقعة لا تبرر تكلفة عقد الاجتماع، ودائماً تأكد من أن تكلفة الاجتماع والقوت الذي يستغرقه تدر عائداً أكبر من هذه التكلفة،

فالوقت يساوي مالا "Time Money".

3- أنواع الاجتماعات:

هناك العديد من أنماط الاجتماعات تتطلب من المدير الاختيار فيما بينها ما يتناسب مع الهدف من الاجتماع، الوقت المتاح له، طبيعة المشاركين وغيرها من العوامل حيث يمكن تصنيف الاجتماعات إلى عدة أنواع هي:

1- من حيث الزمن:

حيث تنقسم الاجتماعات من حيث الزمن إلى:

- اجتماعات دورية: تنعقد في مواعيد محددة باستمرار مثل اجتماعات الجمعية العمومية واجتماعات مجلس الإدارة.... وغيرها.
- اجتماعات غير دورية: وهي تنعقد كلما دعت الحاجة إليها كاجتماعات الجمعية العمومية للهيئات الأهلية الغير عادية، أو أن يدعو رئيس شركة إلى عقد اجتماع عاجل مع كبار المسؤولين لدراسة موقف معين..

2- من حيث الشكلية:

- اجتماعات على قدر كبير من الشكلية: وتتسم بقواعد وتقاليده ونظم معينة والتي يسبقها إعداد جيد وتشتترط الحفاظ على الشكل القانوني للانعقاد.
- اجتماعات على قدر قليل من الشكلية: وتتميز بالمرونة والمناقشة المفتوحة ويتم فيها اتخاذ الآراء بأسلوب بسيط وسهل وهذه الاجتماعات تتم مع الأعداد المحدودة من المجتمعين أو قصر الفترة الزمنية المخصصة للاجتماع.

3- من حيث المستوى الإداري:

أ- اجتماعات الإدارة العليا.

ب- اجتماعات اللجان الإدارية.

ج- الاجتماعات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين.

4- من حيث كيفية إدارتها:

يمكن تقسيم أنواع الاجتماعات حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع كما يلي:

أ- اجتماعات أوتوقراطية: وهي لا تعتبر اجتماعات بالمعنى التقليدي وإنما هي أقرب إلى أن تكون عملية عض معلومات على الحاضرين، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين، ويتضح ذلك مكاناً منفرداً في مواجهة المشاركين وتتضح أهمية تلك الاجتماعات في الحالات التالية:

- عندما لا يكون هناك متسعاً من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء.
- عندما لا تتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع.
- عندما لا يكون للمشاركين قدرة على السيطرة على مدى مشاركتهم في مثل هذه الحالات.

ب- اجتماعات طلب الرأي والمشورة: يقوم رئيس الاجتماع هنا بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء أبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكن يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.

ج- اجتماعات ديمقراطية: تكون سلطة اتخاذ القرار في هذا النوع متاحة لجميع المشاركين، يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، وتنحصر مهمة رئيس الاجتماع هي السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة أبداء الرأي في القرار مثله مثل

باقى الأعضاء، ويتم اتخاذ القرارات في مثل هذه الاجتماعات بالإجماع أو الأغلبية... أو غيرها.

د- اجتماعات حرة: وهى تدار بسياسة عدم التدخل وفيها يقوم القائد بتعيين أحد الأفراد كنائب له ويجلس هو فى المؤخرة ويترك الاجتماع يدور بالأسلوب الذى يفضلهُ الأعضاء، دون تدخل منه، ولكنه يتدخل لعمل بعض التسهيلات، ولكنه لا يفرض سلطته أو رأيه على الأعضاء فى أسلوبهم لاتخاذ القرار.

4- مبادئ تنظيم الاجتماعات:

يجب على القائد عند عقد الاجتماع أن يلتزم بتحقيق المبادئ الأساسية التالية:

- 1- التأكد من أن الاجتماع ضرورى وأن الموضوعات التى سوف تناقش فيه لا تعالج بأساليب اتصالية أخرى.
- 2- توضيح دور المدير كقائد مع تعريف الأعضاء والحث على تقديم أحسن الأفكار والمساهمات فى اتخاذ القرار.
- 3- التأكد من أن حجم الاجتماع (عدد المجتمعين) يتناسب مع الغرض منه.
- 4- تحديد هدف الاجتماع فى البداية.
- 5- جدول الأعمال يجب أن يعبر عن كل عنصر من عناصر الموضوع والغرض من مناقشته سواء كان تقديم معلومة أو مناقشة، لاتخاذ قرار بشأنه.. الخ.
- 6- والعناصر يجب أن ترتب وفقاً لأولوياتها حيث يبدأ بالموضوع الحيوى ذا الأهمية وينتهى بالعنصر الذى تجمع عليه الجماعة.
- 7- يجب تحديد موعد البدء والانتهاى من الاجتماع.
- 8- إعداد قائمة بالموضوعات الطارئة ومناقشتها إذا سمح الوقت أو إرجائها إلى وقت آخر إذا كانت معقدة وتحتاج إلى متسع من الوقت.

- 9- يجب عمل ملخص لما دار بالاجتماع وتقديم الأوراق المرتبط لكل فرد في الاجتماع.
- 10- الاجتماعات يجب أن تبدأ دائماً في الوقت المحدد.
- 11- الأعضاء يجب أن يسهوا بفعالية في المناقشة بهدف الحصول إلى قرار.
- 12- كل فرد في الاجتماع يجب أن يفهم الموضوع جيداً، ويمكن استخدام بعد الوسائل الإيضاحية إذا كان الموضوع يحتاج إلى تحليل وتفسير وعنوانه.
- 13- تقديم ملخص في نهاية مناقشة كل عنصر يساعد كثيراً في عرض ما تم إنجازه وتسجيل محضر الاجتماع.
- 14- يبدأ أبداء الآراء بالأفراد الأصغر مركزاً ثم الأعلى في المستوى الإداري حتى يتمكن من التعبير عن رأيه بحرية.
- 15- يجب أن ينتهي الاجتماع بالاتفاق على تاريخ وموعد ومكان الاجتماع القادم.
- 16- يتولى كتابة محضر الاجتماع سكرتير الجلسة وبالرغم من ذلك تظل مهمة قائد الجلسة التأكد من المحضر يحتوي على بيانات عن:
 - الحاضرين والغائبين والمتأخرين عن الموعد المحدد للاجتماع.
 - جدول الأعمال وعناصر الموضوع الرئيسية.
 - النتائج التي تم التوصل إليها والقرارات.
 - الأفراد الموكّل إليهم مهام معينة في الجلسة.
 - موعد نهاية الاجتماع.
 - موعد وتاريخ ومكان الاجتماع القادم.

5- خطوات قيادة الاجتماعات:

بعد الإعداد الجيد للاجتماع من حيث اختيار الموضوعات التي سوف يتم مناقشتها فيه وإعداد جدول الأعمال وإرسال الدعوات للمشاركين بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع من تهوية وإضاءة ومقاعد وغيرها، يكون على المدير مهمة الاجتماع، ويتوقف نجاح المدير كرئيس للاجتماع على الأخذ وإتباع الخطوات التالية وكيفية أدائها:

الخطوة الأولى: التقديم أى تحديد الموضوع والتمهيد له.

- أحط أفراد المجموعة المشاركين بجو من الارتياح.

- قدم للموضوع بوضوح ودقة.

- وضح خطوات المناقشة وسجلها بعد موافقة المجموعة.

- أبدأ المناقشة بسؤال.

الخطوة الثانية: المراقبة (شجع الجميع على التفكير)

- ألزم جانب الحقائق وتجنب المناقشات المجردة (العامة).

- لا تشجع المجادلات الشخصية غير المجدية.

- تجنب المناقشات الجانبية.

- حافظ على النظام وتتبع تطور المناقشة.

- دع الجميع يشتركون فيها.

الخطوة الثالثة: التنمية (تفسير تفكير المجموعة وتطويره)

- اكتشف نقاط الاتفاق والاختلاف.

- أبرز تفكير الأغلبية دون إهمال الأقلية.

- توصل إلى النتائج الوسطى.

وتتوقف نجاح المناقشة في الاجتماعات على قدرة الرئيس على التعامل مع الأنماط المختلفة من الأفراد وفيما يلي عرض نماذج لبعض هذه الأنماط وكيفية التعامل معها في الاجتماع:

المجادل:

- احتفظ بهدوئك.
- لا تتورط معه في جدل.
- لا تجعله يتحول إلى الدفاع عن ذاته.
- لعله يتفوه بقول أحرق فيتصدى له آخرون في المجموعة.

الإيجابي:

- استعن به.
- أنه عون كبير للقائد.
- لا تدعه يحتكر.

المتعالم:

- لا تجعله يسيطر على المجموعة أو يخفيها.
- إذا تقدم برأى فسله عن الأسباب.
- إذا بدا أن الأسباب سقيمة فأدع آخرين من أعضاء المجموعة إلى التعليق.

الثرثار:

- حد من كلامه بمقاطعة لبقه.
- وجه إلى شخص آخر سؤال مباشراً.
- لا تنس أنه يستطيع إذا كان صحيح المعلومات أن يكون عوناً كبيراً للقائد.

الخبول:

- لا تحاول أن تتعجله.
- وجه إليه سؤالاً سهلاً إذا سحت الفرصة.
- أشكره كلما أمكن ذلك.
- أبني فيه الثقة بنفسه.
- الراض الذي لا يتعاون:
- تبين معلوماته وخبراته.
- حاول الانتفاع بها.
- اكتسب صداقته.
- أشعره بأنك في حاجة إليه لنجاح الاجتماع.

غير المهتم:

- وجه إليه أسئلة مباشرة عن عمله وخبرته.
- أطلب مشورته.
- حاول أن تجعله يشعر بأنك تقدر رأيه.

المتعالى:

- لا تنتقده.
- كن صبوراً.
- حاول أن تجعله لا يخرج عن الموضوع.
- أثنى عليه تعليقاته إذا ما اقتضت الضرورة وذلك حرصاً على مصلحة المجموعة.

كثير السؤال:

- أنه أن يتصيد القائد.

- أحل أسئلته إلى مجموعته.
- سله عن رأيه.
- أمطاط أخرى : هناك أمطاط أخرى مستعدة تحتاج إلى عناية من جانب القائد:
- مثال ذلك "الخبير" و "قوى الشخصية".
- كلاهما قد يخيف المجموعة كي ترضخ وتكف عن الإسهام.
- حاول الحد من هذين النمطين حتى يفصح جميع أفراد المجموعة عن آرائهم.
- شكل رقم (3) يوضح نموذجاً لدعوة الاجتماع.

دعوة لاجتماع

السيد/.....

تقرر عقد اجتماع مجلس الإدارة في يوم السبت الموافق 16 سبتمبر 2014 في تمام الساعة الحادية عشر صباحاً بمقر الجمعية، وذلك لمناقشة الموضوعات المبينة في جدول الأعمال المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

رئيس مجلس الإدارة

2014 /9 /10

شكل رقم (4) يوضح نموذجاً لجدول أعمال الاجتماع.

جمعية تنمية المجتمع

جدول أعمال الاجتماع

11:00 - 11:30 عرض خطوات الإعداد لحفل عيد الطفولة.

11:30 - 12:00 مناقشة اقتراح/ السيد

12:00 - 12:15 مناقشة طلب العضو (ص) بالاستقالة.

12:15 - 12:25 متنوعات

12:25 - 12:30 الموافقة على محضر الاجتماع السابق.

12:30 ختام.

أسئلة للمراجعة

- 1- باعتبارك مسئولاً في الإدارة العليا حدد نسبة الوقت الذي تستغرقه في أداء مهاراتك العقلية والإدارية والإنسانية في خلال ساعات العمل اليومية، وما هي توقعاتك بالنسبة للزملاء في الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية.
- 2- نشأ خلاف بين أمين صندوق الجمعية ومراقب الحسابات واتجه الاثنان إليك باعتبارك المدير المنفذ للجمعية لحل هذا الخلاف، أشرح كيف يمكن أن تواجه هذا الموقف وتنتهي الخلاف.
- 3- مهارة التوجيه من أهم المهارات الإدارية التي تمكن الرئيس من التأثير في المرؤوسين، وضح أهم المتطلبات اللازمة لنجاحه في أداء هذه المهارة.
- 4- حدد أهم الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير لتحقيق الاتصال الفعال والعوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاحه أو فشله.
- 5- يتوقف النجاح في أداء مهارة التوجيه على حجم السلطة والقوة الممنوحة للرئيس، حدد أنواع السلطة المتوفرة لدى الرؤساء والتي تكفل طاعة المرؤوسين والتزامهم بالأوامر الصادرة لهم، وما هي المبادئ الإدارية التي تسند إليها مهارة التوجيه.
- 6- باعتبارك مسئولاً عن عقد الاجتماع في الوحدة التي ترأسها وتشرف عليها، المطلوب منك أن تكتب لنا قائمة أهم عشر نصائح للإعداد السليم للاجتماع القادم في وحدتك وكيفية إدارته.
- قارن هذه النصائح التي توصلت إليها بنصائح الزملاء الآخرين وحدد أوجه التشابه أو الاختلاف.
- هل تختلف القائمة السابقة من فرد لآخر حسب ظروفه؟ وضح ذلك.
- 7- يجلب أعضاء الاجتماع مشاكل جمة لمن يرأس الاجتماع، فهناك المجادل، المتعالي، الثثار، الخجول، الإيجابي كيف تتعامل مع تلك الشخصيات، والمطلوب منك أن تقدم النصائح الملائمة لزملائك.

المراجع

- 1- Gareth R. Jones & Others, Contemporary Management Boston, Irwin Mc Graw Hill, 2000.
- 2- رياض أمين حمزاوي، معوقات إدارة الهيئات الاجتماعية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الخامس للخدمة الاجتماعية، القاهرة، جامعة حلوان، 1991.
- 3- دليل تحليلي للمؤسسات الاجتماعية، القاهرة، جامعة الدول العربية، سلسلة الدراسات الاجتماعية، 1992.
- 4- www.kenanaonline.com/page/1298.26/05/2009.
- 5- Mark Hughes & Michael Wearing, Organizations and management is Social Work, London, 2007.
- 6- طاهر مرسى عطية، منى البطل، اصول الإدارة- للطالب والمدير، القاهرة، مكتبة عماد الدين، 2004.
- 7- Terry Mizrahi. Larry E.Davis, Encyclopedia of Social Work, 20th edition, Vol.3., Oxford, NASW Press, 2008.
- 8- Armando Morales, Bradford W. Sheafor, Social Work A Profession of many faces, Boston, Allyn and Bacon, 1977.
- 9- علي السلمي، في/ أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 10- www.islamtoday.net/nawafath/artshow.19/02/2005.
- 11- www.aldawah.net.26/05/2009.

- 12- Veronica Coulshed, Management in Social Work, Macmillan Education LTD., Singapore, 1990.
- 13- www.Kenanaonline.com/page/1346.26/05/2009.
- 14- American Management Association, Effective Communication on the Job, N.Y., 1978.
- 15- ثروت مكي، الإعلام والسياسة، القاهرة، ط1، عالم الكتب، 2005.
- 16- غريب سيد أحمد، في: أحمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 17- www.Watein.com/educate/edu.26/05/2009.
- 18- Joseph. A. Devite, Essential of Human Communication N.Y., Harper Collins College Publishers, 1993.
- 19- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 20- أحمد ماهر، مهارات إدارة الاجتماعات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

الباب الثاني

"وظائف الإدارة في المنظمات الاجتماعية"

الفصل الخامس : التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية

الفصل السادس : التنظيم الإداري للمنظمات الاجتماعية

الفصل السابع : التنسيق الإداري في المنظمات الاجتماعية

الفصل الثامن : الرقابة الإدارية في المنظمات الاجتماعية

الفصل التاسع : التوظيف والتدريب في المنظمات الاجتماعية

الفصل العاشر : التدريب في المنظمات الاجتماعية

الفصل الحادي عشر : صنع القرار في المنظمات الاجتماعية

الفصل الخامس

التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية

أولاً: مفهوم التخطيط الإداري.

ثانياً: أهمية التخطيط الإداري.

ثالثاً: المسؤولية عن التخطيط.

رابعاً: عناصر التخطيط الإداري.

خامساً: خطوات عملية التخطيط الإداري.

أهداف الفصل :

بعد دراسته هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الإداري وأهميته.
- 2- تحديد المسؤولية عن التخطيط.
- 3- الإلمام بعناصر التخطيط الإداري.
- 4- أدراك خطوات عملية التخطيط الإداري من وجهات نظر مختلفة.

في وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس الاستثناء. وهذا التغير يحدث في كل الجوانب في الإدارة، الصناعة، التعليم، الصحة.. وفي أي ميدان آخر.

فالتغير قد يكون فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج الأمر الذي يؤدي إلى ظهور المشكلات والتي يواجهها كل المديرين. وهنا نجد أن المديرين الناجحين متعاملون مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المديرون غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة فالفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى التخطيط. فالتخطيط عملية تهدف إلى أحداث التغير الاجتماعي والاقتصادي وإلى تحقيق التوازن بين حجم ونوعية الطاقات والموارد والقوى والأهداف التنموية بين الإنتاج والاستهلاك وبين متطلبات الحاضر والمستقبل.

لذا نجد التخطيط بمعناه مصطلحاً شائعاً وواسع الانتشار في مختلف المجالات وحقول المعرفة والتطبيق، فقلما نجد اليوم نشاطاً إلا وقد افترن بالتخطيط.

وإذا كانت الحضارات القديمة قد لجأت إلى بعض التخطيط وأنماطه سواء في بناء المدن والسدود أو عمليات الغزو والسطو فإن التخطيط المعاصر مفاهيم ومنطلقات علمية تتجاوز التخمين والفراسة والتي كانت شائعة آنذاك.

فالتخطيط الإداري يعتبر من أحدث أنواع التخطيط ويرجع ذلك إلى تأخر قيام الثورة الإدارية قياساً بالثورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وإلى كونه يتعدى وضع السياسات العامة والخطوط العريضة إلى تحديد الأساليب والوسائل ومن ثم تشخيص الإجراءات التي تؤدي بها الأعمال وتترجم من خلالها القرارات والأوامر الصادرة من قبل القيادات الإدارية.

وهذا ما يجعل من التخطيط الإداري نشاطاً يومياً وسلوكاً وظيفياً بالنسبة للموظف فهو يخطط لتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات للجماهير بطريقة تفصيلية تتميز عن طريقة لرسم الأهداف.

فالتخطيط على الرغم من أنه وظيفة مهنية فهو أيضا وظيفة سياسية وذلك من خلال العمليات السياسية التي يمارسها المخططون فهم يملكون حق الاقتراح والتأثير فيما يتعلق باتخاذ القرار وتحديد الأهداف.

فالتخطيط يعني تشكيل المستقبل بشكل إداري بالصورة التي توافق تطلعاتنا وآمالنا فهو يسبق أي عمل تنفيذي وهو الذي يحدد نوع هذا العمل ومداه وعلى ذلك فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزي.

الشكل رقم (1)

يوضح أهمية التخطيط

الإدارة			
التنظيم	التوجيه	التنسيق	الرقابة
التخطيط			

أولاً: مفهوم التخطيط الإداري:

أن كلمة (التخطيط) من الكلمات ذات المعنى الواسع. فبالنسبة للبعض يعتبر إصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً به الفرد يضاف على ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط.

فالتخطيط طريقة أساسية للتفكير في المجال الاقتصادي والاجتماعي والذي يوجه التحكم في المستقبل من خلال تحديد الأهداف وتجميع القرارات في إطار عملية وضع السياسة والبرامج.

ويتم ذلك من خلال ما يقوم به التخطيط من ضرورة توفير المعلومات الخاصة بالأفراد وتحديد الاتجاهات العامة نحو الاحتياجات الاجتماعية.

فالتخطيط باعتباره تحديداً مسبقاً لما يجب عمله وكيف ومتى ومن سيؤدي هذا العمل، يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط من الأنشطة فهو الأساس الذي تستمد منه كافة وظائف الإدارة الأخرى.

ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي واتخاذ قرار في الحاضر، وتقييم المستقبل ويمكن وصف الخطة بأنها بيان بالأهداف التي يراد بلوغها في المستقبل وإطار بالخطوات الضرورية لتحقيقها.

فالتخطيط محاولة للتنبؤ بالمستقبل وخطة محتملة تستهدف تحقيق الانتقال المنظم من موقف معين في الوقت الحاضر إلى موقف آخر يفرقه قيمة في فترة زمنية لاحقة.

وهناك من يعرف التخطيط بأنه يتضمن كافة أوجه النشاط الإداري التي تؤدي إلى اختيار الأهداف وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط عملية مستمرة مكونة من مجموعة من القرارات المتداخلة والتي تشمل على تحديد الآثار المتوقعة لها.

فالتخطيط كوظيفة إدارية عبارة عن تحديد لأهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارات المختلفة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ويشير (ولتر) Walter إلى أن التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية عملية معقدة طويلة تضم كثيراً من الأفراد ويتوقف هذا على حجم المؤسسة ومجال نشاطها.

وهناك من يرى أن التخطيط هو جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحقيق الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

فالتخطيط هو جزء من النشاط الإداري - أو أنه من القرارات الإدارية التي تتخذ لتحديد أسلوب العمل لفترة طويلة مستقبلية فالواقع أن النشاط الإداري هو

نشاط تخطيطي إلى أقصى درجة.

ويحتل التخطيط لذلك مكاناً بارزاً في مفهوم العملية الإدارية فالعملية الإدارية كما رأينا تنقسم في التحليل النظري إلى عدة عمليات جزئية منها التخطيط. أو بمعنى آخر أن العملية الإدارية (Managerial process) تضم عدة أنشطة منه أهمها نشاط التخطيط.

وعلى ذلك يعرف التخطيط الإداري بأنه:

"عمليات وأساليب علمية تتم في ضوءها اتخاذ مجموعة متكاملة من القرارات لتحقيق أهداف مرسومة في صورة برامج ومشروعات لمواجهة مشكلات واشباع احتياجات خلال فترة زمنية معينة في منظمة ما".

وفي ضوء التعارف السابقة يتضح:

- أن التخطيط الإداري مطالب بتحقيق أهداف محددة تمثل مواقف مستقبلية.
- أن يكون أساس العملية التخطيطية هو كيفية توزيع الموارد المتاحة والمحدودة بين الاستخدامات البديلة لتحقيق أقصى عائد أو مردود ممكن.
- أن قدرة التخطيط الإداري على استخدام الموارد المتاحة وتنمية موارد بديلة ليست قدرة مطلقة، بل هي مقيدة بكثير من القيود التكنولوجية والتنظيمية والإنسانية والسياسية والحضارية.
- التخطيط هو تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إليها ورسم الطرق الكفيلة بتوفير فرص الاستخدام المثلى للموارد المتاحة مع الأخذ في الاعتبار القيود والضغوط النابعة من طبيعة الموقف الإداري ذاته.
- يبنى التخطيط على عنصري التقدير Estimation والمرونة Flexiblty أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها.
- وينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين الأول التخطيط الاستراتيجي

Strategic والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل وثانياً التخطيط الجاري أو تخطيط العمليات Operational والتي تهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط.

أما التعريف الإجرائي operational definition في هذه الدراسة يرى أن التخطيط الإداري له ستة أبعاد محورية هي:

1- تحديد الأهداف.

2- وضع إطارات الخطة.

3- وضع الخطة.

4- تنفيذ الخطة.

5- متابعة الخطة.

6- التقويم.

ثانياً: أهمية التخطيط الإداري:

ترجع أهمية التخطيط الإداري إلى مجموعة من الأساليب والتي من أهمها:

1- أن التخطيط نشاط يظهر لكل إداري ولكل موظف داخل المنظمة وبالتالي فإن عمل الإداريين والموظفين يصبح له معني لاسمياً إذا ارتبطت أهداف العاملين بأهداف المنشأة.

2- أن التخطيط يحدد السياسات المختلفة المطلوب السير عليها في المنظمات المختلفة.

3- يساعد التخطيط على ربط أفراد المجتمع بالمنظمة بالإضافة على أنه يساعد على

تحديد الهدف في العلاقة المتبادلة بين كل من المنظمة والمجتمع الخارجي.

4- يعمل التخطيط على ابتاع الطريقة العملية لاكتشاف المشكلات

- ودراستها دراسة جيدة ومحاولة حلها.
- 5- يهتم التخطيط بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل. وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الأعمال المختلفة المتعلقة بالهدف.
- 6- يساعد التخطيط على زيادة وفعالية وكفاءة المنظمة في أداء وظائفها المختلفة.
- 7- يساعد التخطيط على تحديد الطريقة لتعبئة المصادر والموارد ومراكز اتخاذ القرارات.
- 8- لتحقيق الرقابة الفعالة داخل المنظمة لابد وأن تلتزم بأسلوب التخطيط الإداري في تحليل أسلوب العمل.
- 9- اتباع أسلوب التخطيط يضمن الوصول إلى معايير عادلة لمقياس النتائج بالإضافة على أنه يضمن تقليل الأخطاء والحد من الفاقد.
- 10- تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث إن التخطيط الإداري يعمل على تخفيض التكاليف والتشغيل الكفء وتحقيق الجدوي الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
- 11- التخطيط أصبح اليوم أسلوبا واجب الاتباع في سائر الأنشطة سواء كانت حكومية أو أهلية واجتماعية أو اقتصادية لأنه مطلب أساسي بالنسبة للإصلاح الإداري لكي يحقق أكبر قدر ممكن من النجاح وفي أقصر وقت وبأعلى قدر من الكفاءة.
- 12- التخطيط الإداري ضرورة حتمية بالنسبة للدول النامية التي تحتاج لإصلاح إداري جوهري.
- 13- التنسيق بين الأجزاء المختلفة للمنظمة بالإضافة إلى ضرورة التكامل بينها وهذا العنصر يحققه التخطيط الإداري.

ثالثاً: المسؤولية عن التخطيط:-

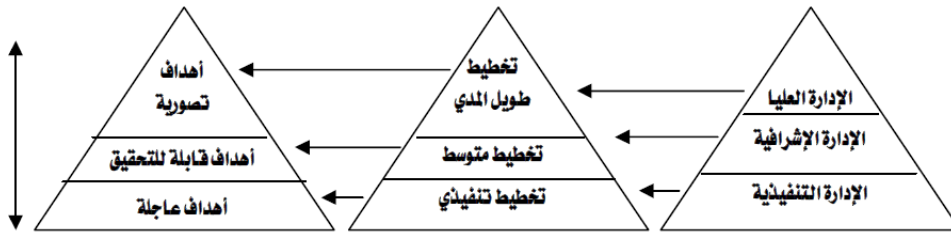
التخطيط وظيفة أساسية من وظائف أي مدير سواء كان في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، وطبقة الإدارة العليا تضع الخطط على مستوى المنظمة ككل. أما في المستويات الوسطى والدنيا فهناك مديرون يعملون في مجالات وظيفية متباينة التخصص. ولهذا نجد الإدارة الوسطى تختص بالخطط الوظيفية أما الإدارة الدنيا فإنها تقوم بترجمة الخطط الوظيفية إلى برامج عمل تفصيلية يعهد بجزئياتها إلى المنفذين وكل ذلك يتم بالتعاون وبالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

وفيما يتعلق بالمدى الزمني لمسئوليات التخطيط نجد أن طبقة الإدارة العليا مسئولة عن الخطط طويلة المدى والتخطيط في هذا المستوى يتصف بالعمومية والأهداف التصورية وتصاحبه صعوبات واضحة في التنبؤ بأحداث المستقبل أما الإدارية الإشرافية الوسطى فهي مسئولة عن الخطط المتوسطة أي الخطط السنوية وتكون الأهداف قابلة للتحقيق.

أما التخطيط في المستوى الإداري التنفيذي (الأدنى) يتصف بأنه تخطيط تنفيذي يتعلق بفترة زمنية قصيرة ذات أهداف عاجلة ويمكن اجراء التنبؤات المتعلقة بها بشيء من الدقة، فضلا عن ذلك فإن المديرين في هذا المستوى يكونوا أقرب إلى التنفيذ وأكثر أحاطة بمشكلة.

شكل رقم (2)

يوضح العلاقة بين التخطيط وأهداف ومسئوليات المستويات الإدارية



رابعاً: عناصر التخطيط الإداري:-

تتكون عملية التخطيط الإداري من عدد من العناصر والتي نوجزها فيما يلي:

- (1) السياسات .
- (2) الإجراءات.
- (3) القواعد.
- (4) البرامج.
- (5) الموازنات التخطيطية.

1- السياسات:

والسياسات هي اطار عريض يوضح أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف فالسياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تستهدف بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم فهي بمثابة مبادئ مختارة لتحقيق هدف معين بحيث لا يحدث تعارض بين أغراض المنظمة من ناحية وأساليب تحقيقها للأهداف.

بالإضافة إلى أن السياسات هي تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرءوسين عند اتخاذهم القرارات.

فالسياسة تتضمن عنصرين أساسيين - المبدأ الذي يحكم العمل والقاعدة التي توضح طريقة تطبيق هذا المبدأ. فالسياسة لا تخير المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها تحدد له المنطقة التي سيتخذ قراراته داخلها.

وعلى هذا نجد أن هناك فرقا بين السياسة والأهداف. الهدف هو ما نريد تحقيقه والوصول إليه أما السياسة فهي الطريقة الذي إذا اتبعناه أوصلنا إلى الهدف فالسياسات تقود الأهداف.

* الحاجة إلى السياسة:

نظراً لأن السياسات تقدم إرشادات محددة وتعكس الرغبات الإدارية العامة فهي تقدم الإجابة على الكثير من المشكلات بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين فعالية المنظمة وتعكس فلسفة وقيم طبقة الإدارة العليا بالمنظمة.

فالسياسة تمّد التنظيم بدستور يحكم سلوكه وقراراته وتساهم في تنمية روح المبادرة بين العاملين بالمنظمة وتشجعهم على استخدام ذلك أن الفهم التام للسياسات يساعدهم على تطبيقها في مختلف الظروف واستخدامها كمعيار للتقييم ويؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد.

لذا يجب أن يتوافر في السياسة بعض الخصائص والتي من أهمها:

- أن تتصف السياسات بالمرونة حتى تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث مستقبلاً من تغيرات.

- أن تكون السياسة ممكنة التطبيق عملياً وواقعياً.

- أن تساهم في تحديد العلاقات الفعالة بين أهداف المنظمة وأنشطتها.

- أن تكون السياسات شاملة لكل الأنشطة معبرة ومكتوبة بشكل محدد وبألفاظ بسيطة مفهومة.

- يجب مراقبة السياسات، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء الفهم وهذا يعني إعادة النظر بصفة دائمة في سياسات المنظمة للتأكد من أنها ما زالت واقعية ومرنة.

* أنواع السياسات:

توجد في أية منشأة العديد من الأنواع المختلفة من السياسات ويمكن تصنيف السياسات على أساس خصائصها مثل:

الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة، التكوين، مدى

تكرار التطبيق، المكتوبة وغير المكتوبة.

وهناك تصنيف للسياسات يعتبر مفيداً في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين وطبقاً لهذا الأساس يمكن تقسيم السياسات إلى ثلاث أنواع وهي:

1- السياسات الأساسية أو العامة:

وهي السياسات التي تنبثق منها كافة السياسات الأخرى وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف النهائية المقررة وهذا النوع من السياسات، يكون مدوناً في القانون النظامي للمنظمة ويتصل بأهدافها. أي أنه يفرض عادة بواسطة أعلى سلطة بالمنظمة بالإضافة إلى أنها عامة وشاملة لكي تواجه جميع المتغيرات المستقبلية.

أ- السياسات الرئيسية العليا:

وهي التي تستخدم بواسطة المديرين في الإدارة الوسطي. وهي تواضع بواسطة الإدارة العليا. وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً وتؤثر في كل جزء من أجزاء المنظمة. وهي تختلف في طبيعتها من جهاز إداري لآخر وفقاً لطبيعة النشاط، وهي تتكامل مع بعضها ولا تتعارض لأنها تنبع من السياسة العامة.

ب- السياسات الفرعية أو السياسات التشغيلية:

وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام وتتعلق بنشاط معين، وهي تشتق من السياسات الرئيسية.

والسياسات الفرعية تختلف عن النوعين السابقين من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة.

2- الإجراءات:

الإجراءات هي خطط مرشدة للعمل وليس للتفكير وتنطوي على التفاصيل الدقيقة للطريقة التي ينبغي اتباعها لتحقيق النشاط المعين وهي تركز على

الترتيب الزمني، كما أن الإجراءات تشمل جميع أعمال المنظمة.

وقد تكون الإجراءات مشددة بمعنى أنها تحدد بالضبط ما يجب عمله بدون أن تترك مجالاً للتقدير الخاص أو قد تكون مخفضة مرنة. والإجراءات تعتبر وسيلة فعالة للرقابة خصوصاً في الإدارة العامة.

وعلى هذا فالإجراءات هي انعكاس للسياسة ومرحلة تالية لها وإذا وضعت سياسات سليمة ولم تدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات فإنما يعتبر الجهد المبذول في وضع السياسات جهداً ضائعاً وهذا يعني أن الإجراءات السليمة تحقق العديد من الفوائد والتي من أهمها:

- توحيد طرق العمل على مستوى كل وحدة تنظيمية وعلى مستوى المنظمة ككل وهذا يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكاليف.

- قيام المدير بأعمال متكررة يجعله يعتاد على ذلك بدون مجهود ذهني وبشكل أسرع وأفضل.

- توضيح الإجراءات طبيعة مشكلات التطبيق ونقاط الاختناق في العمل.

- تساهم الإجراءات في توضيح الانحرافات عن مستويات الأداء بشكل فوري وبالتالي تسهل عملية الرقابة وفعاليتها.

3- القواعد:

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي مثل غيرها من الخطط - يتم اختيارها من بين البدائل وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط. وهي مرتبطة بالإجراءات من حيث إنها ترشده إلى طريقة العمل ولكنها تختلف عن الإجراءات من حيث أنها لا تتطلب ترتيباً زمنياً بالنسبة للأعمال المعنية.

وكثيراً ما يحدث خلط بين القواعد وبين السياسات فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدد ونهائي أو عدم القيام به وذلك بالنسبة للوقف المعين.

فالغرض من السياسات هي أن تعمل كدليل أو مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات وهي تسمح بحرية التصرف داخل الخطوط العريضة على حين أن القواعد تختلف عن السياسات من حيث أن القواعد لا تسمح بحرية التصرف عند التطبيق.

4- البرامج:

وهي التي توضع لكي تبين وقت البداية والنهاية لكل عمل تفصيلي ومقدار التداخل الزمني بين العمليات وبعضها وذلك إلى المدى الزمني الذي ينتهي بتحقيق الهدف في الوقت المقرر.

والبرامج هي خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ مقرر معين من العمل وهي عادة تكوين مؤيدة برأس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية التشغيلية.

وهناك مراحل أساسية لإعداد برنامج للعمل وهي:

- أ- الأنشطة الأساسية اللازمة للوصول إلى الأهداف يتم تقسيمها إلى أنشطة فرعية.
- ب- ملاحظة التسلسل الزمني لهذه الأنشطة وأن تكون أجزاء البرنامج تعتمد كل منها على الآخر.
- ج- تقدير المسئول عن أداء كل نشاط.
- د- تحديد الموارد اللازمة لكل نشاط سواء كانت موارد مالية أو موارد بشرية الأمر الذي يؤثر على مدى دقة تنفيذ البرنامج.
- هـ- وضع تقديرات الوقت اللازمة لكل عملية أو نشاط وتاريخ البداية والنهاية لكل جزء من أجزاء البرنامج.

5- الموازنات التخطيطية:

وتعتبر الموازنة التخطيطية من أهم الدعامات التي يعتمد عليها في تخطيط

حيث إنها توضح كافة الأعمال التي تشملها الخطة وتعبّر عنها بالأرقام فهي بمثابة بيان التصرفات المتتابة اللازمة لتحقيق الأهداف التي تقرر.

ويمكن تعريف الموازنة التخطيطية بأنها ترجمة للأهداف الخاصة بالمشروع. في خطة عمل مستقبلية، تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب اشتراك وموافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.

أي أنها النتيجة النهائية للخطة إذا كتب لها أن تسير في طريقها المرسوم إلى غايتها. ويمكن أن تكون كلها بالأرقام، أو ربما تكون بياناً بالنتائج المحققة لساعات العمل أو الوحدات المنتجة أو ساعات الآلة أو أي قياس آخر يمكن إخضاعه للأرقام أو قد تكون بشكل ميزانية نقدية تظهر الإيرادات والمصروفات النقدية المتوقعة وتستخدم الموازنة التخطيطية على نطاق واسع للأغراض الرقابية ولكن أعدادها هو في الواقع عم لتخطيطي. وعموماً فإن الموازنات التخطيطية قد تغطي كل أوجه نشاط المنظمة أو أي جزء منها وهي دائماً تطبق على فترة زمنية معينة مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر. خامساً: خطوات عملية التخطيط الإداري:

التخطيط كوظيفة إدارية نشاط يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات خاصة بالمنظمة ورغبات أعضاء الإدارة العليا والظروف المعينة خارج المنظمة والتي تؤثر على عملياتها والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتميز بخطوات أساسية معينة رغم الاختلافات في التطبيق.

فير روس "Ross" أن خطوات التخطيط الإداري تتمثل في المراحل التالية:

1- تحديد المشكلة.

2- دراسة مضمون المشكلة.

3- اتخاذ الحل النهائي.

4- العمل بالحل المتفق عليه.

ويرى أن العملية التخطيطية تتضمن الخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة.

2- دراسة المشكلة.

3- تحليل المشكلة.

4- بلورة وإقامة الأهداف.

5- تخطيط عملية التدخل.

5- تقييم نتائج التدخل والمردود والتغذية العكسية.

بينما نجد أن البعض يرى أن مراحل التخطيط الإداري تتمثل في الآتي:

1- تحديد الأهداف.

2- وضع العروض الفروض التخطيطية.

3- تحديد البدائل.

4- تقييم البدائل.

5- الاختيار.

6- تكوين الخطط المشتقة.

بينما يرى Reginalo أن عملية التخطيط تتضمن المراحل التالية:

1- تحديد المشكلة.

2- وضع الأهداف.

3- البرمجة.

4- التقويم.

وكذلك نجد أن يوضح في مكتب التخطيط أن العملية التخطيطية تتمثل في:

- 1- تحديد المشكلة.
 - 2- تحليل المشكلة.
 - 3- شرح الموضوع للمواطنين.
 - 4- تحديد الأهداف.
 - 5- كسب التأييد الشعبي.
 - 6- تصميم البرامج.
 - 7- تنفيذ البرامج.
 - 8- تقييم البرامج.
- ويرى Nigro أن عملية التخطيط الإداري تتضمن مجموعة من الخطوات وهي

- 1- تحديد المشكلة.
 - 2- جمع البيانات والمعلومات.
 - 3- تصنيف هذه المعلومات والبيانات.
 - 4- البحث عن البدائل والوسائل.
 - 5- تحديد البدائل اللازمة.
 - 6- تقويم هذه البدائل.
 - 7- أخذ القرار .
 - 8- التنفيذ.
 - 9- لامتابعة والتقويم.
- وهناك يرى أن خطوات التخطيط الإداري تتمثل في:
- 1- تحديد الأهداف.
 - 2- حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها تنفيذ الخطة.

3- تحديد الأولويات.

4- تحديد الفترة الزمنية للخطة.

5- الالتزام بتنفيذ الخطة.

6- المتابعة والتغيير.

وعلى هذا نجد أن العملية التخطيطية تهتم بالأهداف ووسائل تنفيذ هذه الأهداف ونظراً إلى العملية التخطيطية لا يمكن أن تعتبر كاملة في حد ذاتها، فإن الأمر يتطلب بالضرورة تقييماً مستمراً لنتائج الأعمال وتغذية عكسية لمتخذ القرارا فهي عملية مستمرة.

وفي ضوء ما سبق نجد أن خطوات التخطيط الإداري تتضمن المراحل التالية:

1- مرحلة تحديد الأهداف والاحتياجات.

2- مرحلة بلورة الأطار العامة للسياسة الواجب اتباعها.

3- مرحلة تحديد الاستراتيجيات ووضع الخطة.

4- مرحلة تنفيذ الخطة.

5- مرحلة متابعة الخطة.

6- مرحلة التقويم.

1- تحديد الأهداف والاحتياجات:

يجب أن يتضمن التخطيط تحيد الهدف فلا يمكن تصور تخطيط بدون هدف. فالهدف هو الغرض الذي يراد تحقيقه من خلال الالتزام بالخطة.

وتتنوع الأهداف من حيث مداها إلى أهداف بعيدة المدى وأهداف قصيرة المدى ومن حيث أهميتها أساسية وأهداف فرعية ومن حيث طبيعة الهدف إلى هدف نهائي وهدف وسيط.

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في الهدف منها:

- أ- أن يكون مشروعاً ومتفقاً مع قيم المجتمع ومبادئه.
- ب- أن يكون مقبولاً لدى الجماعة ولا يعارض أهداف الشخصية.
- ج- أن يكون واضحاً ومفهوماً للأفراد.
- د- أن يكون هدفاً واقعياً ممكن تحقيقه.

ويعتبر وضوح الهدف أساسي الصياغة السليمة للسياسة الإدارية ولتحقيق سير العمليات الإدارية نحو غاية واحدة تتفق عليها السياسات الداخلية.

ولكن وضوح الهدف في كثير من المجتمعات ليس بالأمر الهين فغالباً ما تكون رغبات الأحزاب السياسية وجماعات الضغط والإداريين متعارضة، كما يغلب أختلاف المشرعين في التفكير وكثيراً ما تكون الأهداف المتنوعة والمتعارضة في بعض الأحيان لبرنامج إداري واحد وهنا تظهر قدرة المدير، حيث يجب عليه في بعض الأحيان لبرنامج إداري واحد وهنا تظهر قدرة المدير، حيث يجب عليه أن يحول الأهداف المتعارضة إلى هدف متكامل تبني عليه سياسات إدارية واضحة.

ومشكلة تعارض الأهداف مشكلة أساسية في المجتمعات الكبيرة التي تعتمد على التخطيط في كافة المجالات والأنشطة مما يؤدي إلى كثرة الأهداف التي تسعى إليها مختلف الأنشطة المخططة، وهنا تظهر أهمية التنسيق بين هذه الأهداف وحل التناقضات بينها.

وقد اهتمت الدراسات الإدارية بالأهداف حتى أصبحت إحدى الفلسفات الإدارية تعتبر الإدارة بالأهداف أساس تلك الفلسفة وتعتبر الإدارة بالأهداف التي تقابل الإدارة بالقاعدة. التي تعني الإدارة بالقواعد القانونية والتي يؤدي الالتزام بها والتمادي في هذا الالتزام للدرجة التي لا يتصرف فيها أي فرد دون إذن قانوني - إلى انعدام الحركة والكف عن التفكير وأصابه الإداريين والموظفين بالخيبة وتعرض قدرات الإداري للتحليل التدريجي وها نوع من الموت البطئ ولكن المطلوب تطبيق الإدارة بالقواعد والإدارة بالأهداف مما يحقق التوازن المطلوب لتحقيق العدالة

الإدارية مع حفظ فاعليتها وحيويتها الإدارية.

لذا يجب أن نحدد في هذه المرحلة العمليات الفرعية والتي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في:

- التعرف على احتياجات المنظمة وتحديد بدقتها.
 - وضع وتحديد الأهداف ومقابلة وأشباع الاحتياجات.
 - ترتيب وتحديد أولويات الأهداف.
 - اتخاذ القرار بشأن الأهداف المناسبة والتي يمكن أن يتم العمل لتحقيقها فعلاً.
- 2- بلورة الإطار للسياسة التخطيطية:

تنتهي المرحلة السابقة بوضع هدف عام أو أهداف عامه تتبناه الخطة والأهداف، وينبغي أن يعرف المخطط أنه ليس هناك هدف واحد فقط بل أنه يتعامل مع مجموعة من الأهداف التي تختلف في أهميتها بالنسبة للمنظمة.

وعلى ذلك تعتبر هذه المرحلة أول الإجراءات نحو عمل الخطة المناسبة حيث أنه لا بد من التعرف بدقة تامة على تطور المنظمة في الماضي وحتى موعد البدء في تنفيذ الخطط الجيدة وكذلك التعرف على ما هية الظروف المحيطة والتي تؤثر على الخطة سواء كان تأثير جزئياً أو كلياً.

فهذه المرحلة تعكس بوضوح الاتجاهات والأهداف العريضة المراد تحقيقها في ضوء تقديرات رقمية وقياسية للاجماليات والقومية والقطاعية.

ولقد أعطى Lauffar أهمية كبيرة لعملية بلورة الإطار العام للسياسة الواجب أتباعها في التخطيط الإداري وبصفة خاصة بقدرة المنظمات الاجتماعية على صياغة الأهداف العامة والجزئية بطريقة منطقية وعقلانية من المرحلة الأولى وفي واقع الأمر فإن هذه العملية تشمل على عدة مراحل فرعية يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- 1- جمع البيانات والمعلومات.

2- تحليل الموقف في الماضي والحاضر.

3- تحليل النشاط الاقتصادي والاجتماعي المحيط بالمنظمة.

4- اجزاء التنبؤات.

3- تحديد الاستراتيجية ووضع الخطة:

1- الاستراتيجيات:

أن ارتباط التخطيط بالموقف الإداري يتأثر إلى حد كبير بمفهوم الاستراتيجية وهو مفهوم يتعلق بالقدرة على الاستخدام الأمثل للامكانيات والموارد بما يتضمن أكفا تحقيق للأهداف وعلى ذلك نجد أن الاستراتيجية مرتبطة بأهداف عامة يقررها واضع السياسة. فالاستراتيجية هي وسيلة اكتشاف الواقع ومحاولة تحليل الصعوبات ووضع أساليب مواجهتها مما لا يعوق تنفيذ الخطه وبما يضمن كفاءة تحقيقها ولهذا تكون لكل خطة استراتيجية تتعرض بدونها الخطة ذاتها للفشل.

2- وضع الخطة:

الخطة هي الدليل الملموس على تفكير الإدارة، وهي مجموعة من القرارات والأعمال والترتيبات التي تصنعها الإدارة لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة. فالخطة هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين في زمن قياسي، وتعتبر الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط الإداري فهي تتضمن تسجيل المجهود المتعلق بما يجب أن يتم وكيف يتم فالخطة وثيقة تتضمن أسلوب العمل.

4- تنفيذ الخطة:

تتميز هذه المرحلة دون غيرها من مراحل التخطيط الإداري بأنها البداية الحقيقية للأمور الممكنة والمعقولة أو بلغة أخرى هي بداية الفصل أو الإجراءات التنفيذية التي تتمثل في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية في الخطة وباستخدام

الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاه.

فعملية تنفيذ الخطة تعني ترجمه الخطة إلى برامج يمكن تنفيذها عن طريق المتخصصين وتحت إشراف وتوجيه المخطط وغيره من الفنيين المشرفين على المشروعات. وتنطوي هذه المرحلة من مراحل العملية التخطيطية على بعض المهام والمسئوليات التي يتحملها المخطط وعليه أن يقوم من خلالها بصياغة تفاصيل المشروعات والبرامج المتضمنة في الخطة وتوزيعها على القطاعات أو الأجهزة أو الوحدات التنظيمية التي ستتحمل مسؤولية التنفيذ.

5- متابعة الخطة:

أن التخطيط الإداري لا ينتهي بوضع الخطط أو اتخاذ القرارات، بل أنه يمتد ليشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ والتحقيق من جودة الأداء ما تم من إنجازات ويطلق على تلك المرحلة مرحلة المتابعة.

وتمثل المتابعة الحلقة قبل الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر حيث نجد يمثل المرحلة الأخيرة من ناحية وبداية بعملية تخطيط جديد من ناحية أخرى حيث نجد المنظمات تستند على نتائج المتابعة والتقويم لا عداد خطة العمل الجديد فالمتابعة ترمي إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها.

وينبغي أن تكون هناك عملية متابعة دائمة للوقوف على مدى التقدم الذي تحرره الأجهزة الموكول إليها تنفيذ الخطة ببرامجها ومشروعاتها، أي أنه من الضروري الوقوف على الآثار المترتبة على عمليات التنفيذ. ومدى التزامها بأهداف الخطة التي سبق تحديدها من قبل.

وهناك بعض الأسس التي يقوم عليها استخدام الطريقة العملية في المتابعة وهي:

1- الوقت.

2- أدوات القياس.

3- المهارات الإحصائية.

6- التقويم :

ويمثل التقويم المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الإداري وهي عنصراً أساسياً في برامج المنظمات الاجتماعية من أجل ترشيد وتوجيه استخدام الموارد الإمكانات المتاحة.

فالتقويم كلمة عربية مصدرها قوم وتشير في معناها اللغوي إلى وضع قيمة أو قدر أو وزن للشيء موضوع التقويم فالتقويم يعني قياس مدى تحقيق الخطة لأهدافها من خلال جميع البيانات المتاحة لغرض التخطيط للمستقبل والوصول إلى المعايير المطلوبة.

وعند علماء الإدارة وصانعي القرار الإداري، ونجد أن التقويم كعملية تتصف بالاستمرارية وترتبط في نفس الوقت لكل مراحل التخطيط الإداري.

وتأخذ عملية التقويم نمطين تفرضهما المتغيرات التنظيمية والإدارية أولها مرحلي داخل وثانيهما خارجي.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

أشرح كل من عناصر التخطيط الإداري التالية:

- 1- السياسات.
- 2- الإجراءات
- 3- القواعد.
- 4- البرامج.
- 5- الموازنات التخطيطية.

السؤال الثاني:

أشرح خطوات عملية التخطيط الإداري من خلال:-

- 1- مرحلة تحديد الأهداف.
- 2- مرحلة بلورة الإطار العام للسياسة.
- 3- مرحلة تحديد الاستراتيجيات ووضع الخطة.
- 4- مرحلة تنفيذ الخطة.
- 5- مرحلة متابعة.
- 6- مرحلة التقييم.

السؤال الثالث:

وضح العلاقة بين التخطيط الإداري والأهداف والمسؤوليات من خلال مستويات الإدارة مع تحديد شكل توضيحي لهذه العلاقة.

المراجع:

- 1- John friend & allen hitching :planning under pressure (N.Y. library congress cataloging 2007.
- 2- Jocoalley: social theory for planning (London, Rou tiedge kegan lall. 2005.
- 3- سامية أحمد فتحي وآخرون:المبادئ العملية للإدارة العامة وتطبيقاتها العلمية (القاهرة مكتبة عين شمس 2002.
- 4- Malcol wallis:Brueaucacy its role in third world development, (London, Macmillan publfishers Ltd,1999.
- 5- Waltera. A. fied landr and robertz apte: Introduction to social welfare,(New gersy, Englewood cliffs, prentice hall inc, 2008.
- 6- Friedmass. John and others, regional development and planning (Cambridge Massachusetts institute of technololgy, 1990).
- 7- على السلمي: الإدارة المعاصرة، (القاهرة:مكتبة غريب، د.ت).
- 8- Webber: Management basic elements of managing organization (U.S.A. Libary of congress catalog, 2006).
- 9- Charies zastrow, introduction to social welfare instiutions, (Chicago, the Dorsey prss. 2008).
- 10- Michael leevasu: politice and planning Anational study of American planners (Chapelhill, the university of north caroline press, 1996).
- 11- أحمد إبراهيم عبدالهادي: الإدارة، بنها مكتبة الحاوي، 2003.
- 12- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، (القاهرة:الهيئة المصرية العامة للكتاب

عام 1979م).

- 13- Mcnichds T. Executive policy and statagie planning (N.Y., Mc graw-hill books co 1997).
- 14- Joen deam: specialneeds in the secondary school (N.Y. Routledge. 2002).
- 15- Regingals O. York: human service planning (N.Y., the university of north car olinepress, 1982).
- 16- Neil cibert, harry spesht: planning for social welfare englewoodcliffs, prentice hall, 2007.
- Nigro felix: Modern pubic adminstion (N.Y., harper and row 1997).

الفصل السادس

التنظيم الإداري للمنظمات لاجتماعية

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري

ثانياً: أهداف التنظيم الإداري

ثالثاً: مبادئ التنظيم الجيد

رابعاً: أنواع التنظيم الإداري

خامساً: مراحل إعداد البناء التنظيمي

سادساً: متغيرات التنظيم الفعال

سابعاً: عناصر التنظيم الإداري

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على أن:

- 1- يحدد مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه.
- 2- المبادئ اللازمة للتنظيم الإداري الجيد.
- 3- أنواع التنظيم الإداري وأشكاله.
- 4- عناصر التنظيم الإداري.
- 5- يعرف كيف يتم إعداد البناء التنظيمي
- 6- يحدد مواصفات التنظيم الفعال (الجيد)

التنظيم الإداري من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، فهو يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد وتحقيق الفعالية.

فالتنظيم الإداري أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف فهو جزء من العملية الإدارية وتستمر باستمرار المنظمة فهي من أهم مسؤوليات الإدارة فلكل منظمة تنظيم يتلائم مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك يتلائم مع حجم المنظمة ولاهمية وظيفة التنظيم الإداري سوف نتعرض للتنظيم الإداري من حيث المفهوم، الأهداف، المبادئ، أنواع التنظيم الإداري، أشكاله، مراحل إعداد البناء التنظيمي وعناصر التنظيم.

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري:

تباينت واختلفت مفاهيم التنظيم فقد استخدم البعض مصطلح التنظيم بمعنى تخطيط واستخدام البعض هذا المصطلح أيضاً بمعنى ترتيب واستخدام أيضاً على أنه تصميم الهيكل التنظيمي على أنه العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي وهناك من استخدمه على أنه تنظيمياً أو نظاماً أو منطقة ونجده يستخدم أيضاً بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم.

وتناول العلماء التنظيم الإداري من وجهات نظر مختلفة فمنهم من عرفه على أنه "التجمع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة .

التنظيم هو تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف

التنظيم الإداري هو شكل أو تجميع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك ويعرف التنظيم أيضاً على أنه عملية تصميم أساسها تقسيم العمل

وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد.

وأخيراً يعرف بأنه تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفرد. ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

ثانياً: أهداف التنظيم الإداري:

هناك مجموعة من الأهداف يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقها من خلال إطار يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في النشاطات والأهداف ومن هذه الأهداف .

1- إنجاز الأهداف المحددة.

2- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية.

3- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات.

4- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية.

5- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب وعقاب.

6- تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.

7- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

ثالثاً: مبادئ التنظيم الجيد:

التنظيم الإداري لا ينشأ إلا وفقاً لمجموعة من المبادئ والتي تتمثل في:

- مبدأ الأهداف
- أهداف المنظمة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.
- مبدأ وحدة الأهداف:
- المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أنشطة وكل نشاط جسمي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- مبدأ وحدة الأمر: ويعنى أن لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.
- التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه ولا يجوز تجاوز المرؤوسين هذا التسلسل.
- المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، كان التنظيم أكثر فاعلية.
- مبدأ التحديد: السلطات والمسئوليات التي يكلف بها شخص ما لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن الرجوع إليها بسهولة.
- الاتصالات الأفقية: الصلاحية التي تعطى للمدربين للاتصال بأي مستوى واتخاذ القرارات المناسبة وإمدادات الخطط والقيام بأعمال مشتركة في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى قبل القيام بأي أعمال مشتركة.
- الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: أن يكون هناك توازي بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ولابد من الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وتطويعه لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- التوازن التنظيمي: أي توافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المتعلقة بها.

رابعاً: أنواع التنظيم الإدارى وأشكاله

للتنظيم الإدارى أنواع وأيضاً له أشكال مختلفة يمكن عرضهم على النحو التالى :

1- أنواع التنظيم الإدارى:

يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من التنظيم هى:

- أ- التنظيم الرسمى: وهو البناء الرسمى الذى يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف. فهو يمثل خريطة التنظيم التى تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار وكذلك توضح الخريطة التسلسل الرئيسى للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.
- ب- التنظيم غير الرسمى: هو نتيجة التجمع التلقائى بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبياً من الزمن. والتنظيم الغير رسمى له دور رئيسى في تحديد مستويات الإنتاج التى قد تختلف عن المسؤوليات التى تتطلبها الإدارة. كما أن للتنظيم غير الرسمى أكبر الأثر في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

2- أشكال التنظيم الرسمى:

أ- التنظيم التنازلى:

يطلق عليه التنظيم الخطى وذلك لأن التعليمات تنساب من خط رأسى من أعلى إلى أسفل ومن رئيس إلى من يليه في المستوى الإدارى حتى تصل إلى الشخص الذى يقوم بالتنفيذ. وهذا النوع من التنظيم يتميز بالوضوح والبساطة وسرعة التنفيذ ولكنه يعاب عليه تركيز السلطة في يد رئيس واحد مما يؤدي إلى تحمل الرئيس عبئ كبير لانفراده بالسلطة هذا إلى جانب لا يتيح فرصة لظهور قيادات

جديدة. بالإضافة إلى صعوبة وجود المدير صاحب الخبرة الكبيرة والمتعددة التي تعينه على الانفراد باتخاذ القرارات.

ب- التنظيم الوظيفي:

فيه تقسم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات إدارية يشرف على كل منها مدير متخصص في شئون وظيفته مثل مدير شئون الأفراد ، المدير المالي ويتميز هذا النوع بسهولة القيام بالعمل ودقة الإنجاز بسبب التخصص ولكنه يعيبه صعوبة التنسيق بين الوحدات والتداخل بين الاختصاصات وضياع المسؤولية فيصبح العامل فيه يتلقى أوامره من أكثر من رئيس .

ج- التنظيم التنازلي الاستشاري:

يقوم على الاستعانة بالمستشارين والخبراء الذين يقومون بدراسة المشكلات وتحليلها وتقييم الاقتراحات قبل اتخاذ القرار فهو يقوم على فكرة التنظيم الرأسى حيث تتركز السلطة في يد مسئول واحد مع توفير أشخاص معينة يقومون بمساعدته في الأعمال التي تدخل ضمن حدود تخصصهم وتسمى وظائفهم بالوظائف المساعدة أو الاستشارية.

خامساً: مراحل إعداد البناء التنظيمي

يمثل التنظيم الإدارى العملية التي تقوم بترجمة التخطيط أو الخطط في المنظمة من السكون إلى الحركة.

وذلك من خلال تجزئة العمل الذى سيؤدى لبلوغ الهدف إلى أنشطة فرعية ويعهد بأداء كل نشاط إلى وحدات تنظيمية (إدارة أو قسم) ثم تحديد الوظائف. وكذلك السلطة التي تتناسب مع المسؤولية ويتم ذلك من خلال مجموعة من المراحل والخطوات يمكن إيجازها في الآتى:

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.

2- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- 3- تقسيم الأنشطة إلى وظائف.
 - 4- تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة.
 - 5- تحديد المسئول التنظيمي لكل وظيفة.
 - 6- تجميع الوظائف المتجانسة والمتشابهة في أقسام والأقسام في إدارات.
 - 7- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الوحدات التنظيمية.
- وبذلك يتم ما يطلق عليه هيكل التنظيم الإداري للمنظمة.
- سادساً: متغيرات التنظيم الفعال
- التنظيم الفعال ليس مجرد خرائط تنظيمية أو تحديد اختصاصات وسلطات أو نظم تشغيل أو اختيار سليم للقيادات العليا أو العاملين وليس مسألة صدفة أو توافق مع متطلبات التكنولوجيا والبيئة أو علاقات غير رسمية ولكن كل ذلك. ويمكن أن نستعرض متغيرات التنظيم الفعال في ما يلي :
- 1- ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية: والتي تشمل طبيعة العمل ودرجة استقراره، درجة اعتماد المنظمة على العوامل الخارجية، صفات واتجاهات الحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، الرأي العام عن ميدان العمل.
 - 2- التكنولوجيا: وتشمل:
 - طبيعة النظام التكنولوجي الأساسي
 - طريقة أو نظام العمل الأساسي.
 - التكنولوجيا الأخرى.
 - 3- التنظيم غير الرسمي: وتشمل
 - أمهات العلاقات غير الرسمية.
 - معايير السلوك

- 4- القيادة العليا وتشمل
 - أممات القيادة الإدارية
 - مصالح القيادة العليا واستراتيجياتها
 - الثقة بين أعضاء القيادة العامة.
 - 5- العاملين والأصول الثابتة وتشمل
 - نوع العاملين وحجم كل منهم
 - نوع الأصول وحجم كل منهم
 - 6- الترتيبات التنظيمية الرسمية وتشمل
 - الهيكل التنظيمي
 - علاقات العمل
 - شبكة المعلومات
 - سلطات تخصيص الموارد
 - الرقابة على الموارد
 - اختيار الأفراد وتدريبهم
 - تحفيز الأفراد.
- سابعاً: عناصر التنظيم الإداري
- هناك عناصر لابد أن تتوافر للتنظيم الإداري حتى تضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال هذه العناصر واختلف العلماء في تحديد هذه العناصر ولكن هناك اتفاق بين علماء الإدارة على عدد من العناصر هي:
- 1- الأهداف
- الإدارة الناجحة هي التي تنجح في تحقيق الهدف الذي يسعى إليه النشاط وما لم يكن الهدف واضحاً ومحدد لا يمكن للإدارة تحديد أسلوبها في العمل

على تحقيقه بحيث يدركه الموظفون العاملون بالمنظمة في كافة مستوياتها كما يجب أن يكون الهدف عملياً قابلاً للتحقيق.

والأهداف نوعان:

- 1- أهداف قصيرة المدى وهي التي تعبر عن (الأغراض) الفورية للمنظمة.
 - 2- أهداف طويلة المدى وهي التي أنشئت من أجلها المنظمة وتسعى مدى حياتها لتحقيقها.
- أهمية تحديد الأهداف:

- أ- توفير الوقت والجهد والمال الذي قد يهدره عدم وضوح الهدف.
 - ب- إلمام الموظفين بما يهدف إليه نشاطهم على وجه التحديد، فهو يساعد كثيراً على إتقان الأداء.
 - ج- وضوح الرؤية أمام البيئة والمنظمات الأخرى حول دور المنظمة.
 - د- تيسير الرقابة- لأن الرقابة تتطلب تحديد ووضوح المطلوب تنفيذه حتى يمكن الحكم عليه على مدى الالتزام به
 - هـ- تشجيع العاملين وحماستهم لتحقيق الهدف.
- 2- التخصص وتقسيم العمل

إذا تم تقسيم العمل إلى مكونات والذي يسمح لكل فرد بالتخصص في جزئية من جزئيات العمل. يؤدي العمل بكفاءة أكثر وفكرة التخصص وتقسيم العمل ينطبق على كل أنواع المنظمات سواء خدمية أو إنتاجية. ويمكن تقسيم العمل رأسياً وما يعرف ذلك بالتدرج الهرمي للسلطة وأفقياً حيث يتم تقسيم المنظمة إلى أقسام في نفس المستوى التنظيمي مثل التسويق- التمويل وغيرها من الأقسام.

مزايا التخصص وتقسيم العمل:

- 1- تستطيع المنظمة إنتاج السلعة أو الخدمات بطريقة أكثر كفاءة.
 - 2- زيادة مستوى الخبرة لدى كل عامل داخل المنظمة بحيث يستطيع كل فرد من أفراد المنظمة أن ينتج كمية أكبر بجودة أفضل.
 - 3- في ظل التخصص هناك احتمال لزيادة الأفكار الإبداعية المتعلقة بكل وظيفة على حده.
 - 4- التخصص وتقسيم العمل يمكن المنظمة من التركيز على الأنشطة الحرجة والأكثر أهمية والتي تريد المنظمة أن تهتم بها لتحقيق أداء مرتفع.
 - 5- التخصص يقلل الحاجة إلى الاتصالات واتخاذ قرارات حول العمل الفردي. فتخصص الفرد في عمل معينة واستيعابه له وفهمه له لا يحتاج إلى إشراف ولكنه يصبح الرقابة عليه عامة وإشراف محدود.
- 3- التسلسل الإداري:
- توضع كل وظيفة في مكانها المناسب في البناء التنظيمي ويعطى لهذه الوظيفة أسمها واختصاصاتها وسلطات شاغليها في إصدار القرارات وإعطاء الأوامر لمن يليهم في المرتبة الوظيفية ويتلقون بدورهم الأوامر من رؤسائهم.
- وطبقاً للتسلسل الإداري يكون الموظفون منظمين عادة على درجات تصاعدية تشبه البناء الهرمي ويعتمد التسلسل الإداري على الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وطرق توصيل الأوامر والتعليمات وعليه تفويض السلطة والاستعداد للعمل.
- مستويات التسلسل الإداري:
- هناك ثلاث مستويات من العاملين داخل الهرم الإداري.

أ- الإدارة العليا

تعمل على تحقيق الأهداف في إطار السياسة العامة للمؤسسة والتخطيط طويل المدى كما تتلقى التقارير من الإدارة الوسطى عن سير العمل بالمؤسسة وتختص الإدارة العليا بما يلي

- وضع السياسة العامة للمنظمة والتي توجه نشاطها لمختلف الأعمال.
- أقرار الخطة التنفيذية الرئيسية للمنظمة.
- القيام بعمليات التنسيق بين أقسام المنظمة الرئيسية.
- التعرف على نتائج متابعة أعمال المنظمة للتأكد من أنها تسير تبعاً للخطة الموضوعة.
- التعرف على نتائج تقويم أعمال المنظمة للتحقيق من مدى بلوغها الأهداف والعمل على الاستفادة من نتائج هذا التقويم وما يترتب عليها بالضرر من تغيير في الخطط.
- تطوير المنظمة بحيث تقابل باستمرار احتياجات البيئة وما يحدث فيها من تطوير وتغيير.
- وضع الخطة لإعداد قيادات جديدة في المنظمة على المستويات المختلفة لتولى أعمال المنظمة مستقبلاً.

ب) الإدارة الوسطى:

يشارك شاغلو وظائف هذا المستوى في اتخاذ القرارات التنفيذية طبقاً للسياسة العامة للمنظمة وفي حدود ما تقرره الإدارة العليا.

وتتميز الإدارة الوسطى باهتمام أكثر بالأداء اليومي ومتابعة التنفيذ والتنسيق بين مختلف الأنشطة وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا كما تقدم البيانات والمعلومات والإحصاءات التي تعاون الإدارة العليا في أعمال التخطيط.

- أهم اختصاصات الإدارة الوسطى:
 - ترجمة السياسة العامة للمنظمة إلى خطط تنفيذية ونشاط ووضع أساليب العمل ومراجعتها على فترات للتأكد من فاعليتها.
 - توجيه عمليات التنفيذ تحقيقاً لأهداف المنظمة.
 - متابعة ومراقبة التنفيذ وتقديم تقاريرها إلى الإدارة العليا.
 - تنسيق أنشطة المنظمة أفقياً بحيث تعمل أقسامها في تعاون وتناسق لبلوغ أهدافها.
- ج- الإدارة المباشرة (الإدارة الدنيا أو التنفيذية)
 - تشمل الوظائف التي لها اتصال مباشر بالميدان ويختص شاغلو وظائف هذا المستوى بأعمال التنفيذ اليومي في إطار أهداف وسياسات المنظمة ويرفعون تقاريرهم عن أعمالهم للإدارة الوسطى أول بأول.
- اختصاصات الأشراف المباشر: (الإدارة المباشرة)
 - تنفيذ القرارات وتنفيذ الخطط لاستفادة العملاء من خدمات المنظمة.
 - توجيه العاملين توجيهاً مباشراً والأشراف على عملهم بهدف التعرف على نقاط الضعف في كل منهم لتقويتها والتعرف على نقاط القوة لتدعيمها.
 - حسن استخدام الإمكانيات المتاحة ومراقبة سير العمل وكتابة تقارير عنه لرفعها للإدارة الوسطى
 - مساعدة الموظف الأدنى على رفع مستوى أدائه في عمله اليومي والهدف من التسلسل الإداري ليس تحديد الرئاسة فقط بل أكثر أهمية من ذلك هو إيجاد نوع من التنسيق والتعاون بين هذه المستويات والعمل على تحقيق الهدف.

4- نطاق الأشراف (نطاق التمكن)

يقصد به تقدير عدد العاملين الذين يتمكن الرئيس من توجيههم أو الأشراف عليهم. واختلف الكثير في تحديد عدد معين ولكن انتهى الأمر إلى أنه لا يمكن وضع قاعدة ثابتة لتقدير نطاق الأشراف فهو يختلف وفق ظروف العمل.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تقدير نطاق التمكن

- 1- شخصية المنفذ: من حيث إلمامه بالعمل ومدى خبرته في توجيهه وكذلك استعداده الشخصي في إدارة الأفراد.
- 2- طبيعة العمل ذاته: من حيث مستوى احتياجه إلى التوجيه والأشراف والرقابة والمراجعة... الخ.
- 3- مدى تنوع النشاط: بمعنى أن الأشراف على مجموعة من العاملين يؤديون نمطاً واحداً من النشاط .
- 4- درجة تشتت الجغرافي: على اعتبار أن الأشراف على مجموعة من العاملين في مكان واحد أو بلد واحد يسهل من الأشراف على نفس المجموعة إذا كان أفرادها موزعين على أماكن مختلفة أو بلدان مختلفة.
- 5- حداثة المنظمة: لأن كل عمل جديد يحتاج أول الأمر إلى مزيد من عناية المشرفين وإلى مجموعة خاصة لكشف النواحي المحتاجة إلى أشراف ورقابة وكذلك اكتشاف صعوبات التنفيذ التي تحتاج إلى توجيه ... الخ وكلما مضى الوقت على ممارسة النشاط على نقس الوقت والجهد التي تحتاجه عملية الأشراف.
- 6- حاجة العمل إلى قرارات عاجلة: خصوصاً إذا كانت سلطة البث في هذه القرارات العاجلة من اختصاص الرئيس أو المشرف.

7- نمط القيادة: تؤثر على تحديد نطاق الأشراف فالقيادة الاتوقراطية التي تعتمد على مفهوم الأشراف الدقيقة تؤدي إلى تضيق نطاق الأشراف والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى توسيع نطاق الأشراف.

8- أساليب الاتصال: كلما كانت أساليب الاتصال متطورة وسريعة ومباشرة مع وضوح خطوط الاتصال كما أدى إلى اتساع نطاق الأشراف والعكس يؤدي إلى ضيق نطاق الأشراف.

5- السلطة:

تقوم السلطة على التسلسل الإداري والتدرج الوظيفي الذي يوفره الهرم التنظيمي وتعرف على أنها حق الأمر مشفوعاً بقدره على التنفيذ والسلطة هي القدرة على الحصول على الطاعة يعنى:

- أن الأوامر والتعليمات غير الواضحة لا سلطة لها.
- أن الأوامر والتعليمات التي لا تتفق مع أغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد.
- أن الأوامر والتعليمات التي تؤدي إلى الأضرار بمصالح الأفراد وعلاقاتهم وارتباطهم بالمنظمة لا تؤدي إلى الطاعة.
- إذا كان الشخص غير قادر على مسايرة الأوامر أو التعليمات فإنه سوف يخالفها .

أنواع السلطة:

- أ- السلطة التقليدية وهو النمط الشائع في المجتمعات البدائية حيث السلطة ترتبط بكبار السن أو المكان أو الدور الاجتماعي.
- ب- السلطة الزعامية (الكاريزماتية) وهو النمط الذي يتوفر للقادة والعباقرة والسياسيين وتعتمد على السمات والخصائص القيادية المتوفرة لدى الفرد وقوة تأثيره في الجماهير.

ج- السلطة الرشيدة: هي السلطة القانونية المتركة في الوظيفة وليس شاغل الوظيفة والتي تحكمها قوانين ولوائح.
تفويض السلطة:

- يقصد بالتفويض: التنازل من الذي يشغل مستوى أعلى لمن يمثله في سلطة معينة أو في جزء منها وهذا يعنى (الأنانية)
 - صاحب التفويض له الحق في سحب التفويض في أي وقت يشاء لأن الأمر يتوقف أساساً على إرادة المفوض نفسه ومدى اقتناعه بصلاحيته من يمثله.
- درجة التفويض:

تقاس بمدى عدد وأهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل مقارنة بمدى عمليات المراجعة والتصديقات التي يحتاج فيها الفرد أن يرفع إلى هذه المستويات الأعلى.
أهمية التفويض:

- تحقيق السرعة في اتخاذ القرار.
 - يفيد في تفادي أي تعارض أو تنازع بين الإدارة العليا للتنظيم وبين الإدارات الأخرى.
 - يساعد على الشعور بالعدالة والمساواة بين جميع المسؤولين.
 - ينمى شيوع الديمقراطية في اتخاذ القرارات.
 - يتيح فرص أكبر لخلق وتربية أجيال متعاقبة من المديرين المتمرسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات واستخدام سلطات الوظيفة .
- 6- المركزية واللامركزية:

المركزية هي: تركيز السلطة في الرئاسة العليا أو الإدارة العليا وقد تكون تركيز السلطة في الغالب معوق للعمل خصوصاً إذا كانت هناك أعمال

يسهل إنجازها والبت فيها عند مستوى أدنى من مستوى الرئيس الأعلى.

- ولذلك قد يرى الرئيس الأعلى أن يتنازل عن سلطته في البت في مواضيع معينة فيجعل البت فيها من حق مرؤوسه وقد يرى هذا المرؤوس أيضا أن تسند سلطته في هذه المواضيع إلى مرؤوس أدنى وهكذا وقد توضع خطة المنظمات على أساس الاتفاق مقدماً على إعطاء سلطة اتخاذ القرارات في مواضيع معينة إلى وظائف معينة أدنى من الإدارة العليا ويطلق على عملية استناد السلطة إلى مستوى أدنى من مستويات البناء التنظيمي عملية (تفويض السلطة).

- كلما ارتفع مستوى سلطة اتخاذ القرار إلى وظائف أعلى فإننا بذلك نتجه نحو المركزية وكلما أسندت هذه السلطة إلى وظائف من مستوى أدنى فإننا بذلك نتجه نحو اللامركزية.

الظروف التي تبرر الاتجاه نحو المركزية:

- 1- حداثة المنظمة: المنظمة الحديثة تكون عادة في مرحلة تجريبية ويهم شاغلو الوظائف الرئيسية الوقوف على صعوبة التنفيذ ومراقبة طريقة البت في الأمر في سبيل التغلب على ما قد يواجه العمل من صعوبات أو مشكلات.
- 2- الرغبة في توحيد القرارات: وذلك إذا كانت للمنظمة فروع كثيرة لها سلطة واحدة أو رئاسة واحدة فلا يكون مناسب استقلال كل فرع أو منظمة بسلطة اتخاذ القرار فلا بد أن يكون من المناسب إعطاء سلطة اتخاذ القرار لرئيس واحد.
- 3- عدم الثقة في كفاءة العاملين وحسن تصرفهم مما يدعو الرؤساء إلى عدم تفويضهم في اتخاذ القرار.

4- سهولة الاتصال بين الوحدات الفرعية والرئاسة الأعلى: تعتبر عاملاً مساعدًا تستحب عندها المركزية.

5- الاهتمام بنوعية معينة من الأعمال لها خطورتها مثل الرقابة والتفتيش والشكاوى وغيرها.

● الظروف التي تبرر الاتجاه نحو اللامركزية:

- استقرار العمل والطابع الروتيني.
- المسائل الخاضعة لقواعد محددة لا تتأثر بالتقدير الشخصي
- مهارة المفوضين بسلطة اتخاذ القرار وثقة رئاستهم فيهم.
- تشتت الجغرافي لوحدات النشاط أو صعوبة الاتصال بين الوحدات ورئاستهم.
- ممثلوا المنظمات في اللجان المشتركة والاتحادات أو المؤتمرات وغيرهم يجب تفويضهم بسلطة تقرير رأي المنظمة أو البت في الموضوعات المراد اتخاذ قرار فوري فيها.

أسئلة للمراجعة

أولاً: تناول بالشرح

- مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه.
- مبادئ التنظيم الإداري الجيد.
- أنواع التنظيم الإداري.
- أشكال التنظيم الإداري.
-

ثانياً: ما هي متغيرات التنظيم الفعال.

- ما هي المراحل اللازمة لأعداد البناء التنظيمي.

ثالثاً: أذكر عناصر التنظيم الإداري وتناول بالشرح أحد هذه العناصر.

المراجع

- 1- عبد الغنى بسيونى عبد الله: أصول علم الإدارة، الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، 1982.
- 2- سيد الهوارى: الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1979.
- 3- محمد علوش: التنظيم الإدارى في الإسلام، القاهرة، مؤسسة الإسلام اليوم، 2007.
- 4- <http://www.Kenanaonline.Com/2006>.
- 5- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2003.
- 6- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، دار الكتب، 2002.
- 7- سيد الهوارى: الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000.
- 8- <http://www.Social-Team.Com/forum/showthread.2005>.
- 9- محمد المحمدى الماضى وآخرون: أساسيات الإدارة، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.
- 10- ماهر أبو المعاطى على: إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الصفوة بالفيوم، ط2، 1998.
- 11- حمدى مصطفى المعاز: وظائف الإدارة، القاهرة، 1995.
- 12- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972.
- 13- مسعد الفاروق محمد حمودة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1994.

الفصل السابع

التنسيق الإداري في المنظمات الإجتماعية

أولاً: تعريف التنسيق الإداري.

ثانياً: الحاجة إلى التنسيق الإداري وأهميته.

ثالثاً: أشكال التنسيق الإداري وصوره.

رابعاً: مداخل التنسيق الإداري.

خامساً: أساليب التنسيق الإداري ووسائله.

سادساً: طرق تحسين التنسيق الإداري.

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

1- التعرف على التنسيق الإداري وأهميته.

2- تحديد أشكال التنسيق الإداري وصوره.

3- الإلمام بمداخل التنسيق الإداري.

4- اختيار أهم أساليب التنسيق الإداري.

5- تحديد طرق تحسين التنسيق الإداري.

التنسيق الإدارى أحد أهم وظائف المدير أو القائد لأى نشاط من الأنشطة وفى أى مجال من المجالات العلمية وفى أى مستوى من المستويات الإدارية فهو يكفل الفهم المشترك للمهام والواجبات والعمل المتكامل والموجه نحو تحقيق الهدف. فالتنسيق هو أداة تنظيمية تهدف إلى ربط وانسجام وتوافق جهود الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث الجهود والأساليب والتوقيت بما يعزز فاعلية الأداء الجماعى لبلوغ هدف مشترك أو أكثر- وكلما زاد حجم المنظمة وتعددت وتعقدت أنشطتها كلما زادت أهمية التنسيق.

أولاً: تعريف التنسيق الإدارى:

هو وظيفة من وظائف المدير تتضمن ترتيب أوجه النشاط والأعمال والتصرفات التنفيذية داخل المنشأة وتحديد أسبقية تنفيذها وترتيب أولوياتها ضمن الجدول الزمنى لبرنامج الخطة العامة للمنشأة.

كما يعرفه البعض على أنه تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية فى الهيكل التنظيمى رأسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإدارى فى تداعى إيجابى بالبيئة الخارجية.

كما يعرف أيضاً التنسيق على أنه عملية تحقيق التكاتف والتجانس والتكامل بين جهود المجموعة التى يتكون منها التنظيم والتى تعمل من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى المنشأة لتحقيقها.

ثانياً: الحاجة إلى التنسيق وأهميته:

ترجع الحاجة إلى التنسيق إلى:

- 1- اختلاف الأنشطة التى يؤديها العاملون كشغلين لمراكز إدارية متنوعة المستويات الإدارية.

- 2- اختلاف قدرات العاملين على الإنجاز بحسب مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة ومستوى المراكز الوظيفية في الهرم الوظيفي.
 - 3- اختلاف وسائل وأدوات الإنجاز مما يستلزم التنسيق بينها.
 - 4- تجنب الصراع والشقاق بين الإدارات أو الفرد لأن العمل بينهم يؤدي إلى صراع مما يتطلب وجود وسائل وأساليب للتنسيق لتجنب هذا الصراع.
 - 5- تكامل الأجزاء التي يجب أن تعمل بشكل مستقل عن باقي أجزاء المنظمة كعامل البحوث والتطوير مثلا حتى لا تفقد مع الوقت الصلة بالأهداف التنظيمية العامة للمنظمة واستراتيجيتها.
 - 6- التقليل من التكاليف والمصروفات المالية بالمنظمة مع حسن استغلال الموارد وإمكانيات المنظمة.
 - 7- تقريب وجهات النظر بين الفئات الإدارية والمهنية.
 - 8- تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية والتنفيذية.
 - 9- منع التضارب والتكرار والتداخل بتحديد اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف.
- ثالثاً: أشكال التنسيق وصوره:
- أشكال التنسيق للتنسيق عدة أشكال يمكن عرضها في الآتي:
- 1- النسق الرأسى:
- وهو الذى يتم بين المستويات الإدارية من قمته إلى قاعدتها ومثالها ما يتم تنسيق بين الإدارات العليا- الوسطى- الدنيا.
- 2- التنسيق الأفقى:
- وهو الذى يتم على نفس المستوى الإدارى مثل الذى يتم بين رئيس وحدة إدارية ورئيس وحدة أخرى على نفس الدرجة الوظيفية.

ثانياً: صور التنسيق: التنسيق له صورتين هما:

- 1- يتم التنسيق من خلال تنظيم رسمي يضم بعض المنظمات المتعاونة ولكل منظمة أهدافها، غير أن تعاونها لتحقيق تلك الأهداف يتم عن طريق ذلك التنظيم الرسمي والذي يتخذ له بناء ووظائف وعاملين لتحقيق غرض التنسيق بين المنظمات الأعضاء.
- 2- يتم التنسيق بين العاملين داخل المنظمة الواحدة لتحقيق أهداف المنظمة لمنع وازدواج وتكرار الخدمات المقدمة للمستفيدين.

رابعاً: مداخل التنسيق:

هناك عدة مداخل عند تطبيق التنسيق في المنظمة يمكن للمدير أن يختار من بين هذه المداخل أو يجمع بين أكثر من مدخل حسب طبيعة العمل ونوعية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ومن هذه المداخل.

- 1- سعى الإدارة لإرساء وتنمية ثقافة للمنظمة تقوم على قيم ترس سلوكيات تعاونية وتضامنية.
- 2- تلمس احتياجات تدريبية متعلقة بقصور التفاعل الجماعي وتصميم أهداف وبرامج تدريبية تعالج ذلك.
- 3- تصميم سياسات، قواعد، إجراءات تكرر وتنمي التنسيق المشترك بين الوظائف والأقسام والإدارات.
- 4- تكوين لجان أو فرق تضم في عضويتها ممثلي عدة أقسام أو إدارات أو تخصصات في أداء مشترك لاسيما عندما تشترك عدة وحدات تنظيمية في أداء مهن لتحقيق هدف مشترك.

هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها في وظيفة التنسيق:

- أ- تحديد اختصاص كل وحدة من وحدات المنظمة تحديد تفصيلياً مع مراعاة أيضاً علاقة كل وحدة بالوحدات الأخرى وكذلك بالمنظمات

الخارجية الأخرى.

ب- تحديد اختصاص كل من العاملين بالتفصيل دون تكرار أو ازدواج زائد عن حاجة النشاط مع إيضاح مدى وكيفية اتصال عمله بعمل الوظائف الأخرى.

ج- عند وضع البناء التنظيمي يراعى تبعية الأقسام المتجانسة أو الوثيقة الصلة في نشاطها لرئاسة واحدة.

خامساً: أساليب التنسيق الإداري ووسائله:

تتعدد أساليب التنسيق الإداري بتعدد مجالات استخدامه وتعدد الظواهر السلبية الداعية له أو الأطراف المشتركة فيه والظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.

ويمكن عرض أهم هذه الأساليب فيما يلي :

1- التنسيق من خلال الاتصال:

تلعب نظم الاتصال دوراً هاماً في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة بينها وبين المنظمات الإدارية ذات العلاقة بها. ثم فعن طريق الاتصالات الصاعدة والهابطة تنقل المعلومات والأوامر والتعليمات وتقف الأقسام على نشاطات وإنجازات بعضها البعض. فكلما زادت خطوط الاتصال وقصرت قنواته وسهلت إجراءاته كلما زادت فعاليته. ومن أهم الوسائل التي تستخدم في الاتصال ، اللجان، الندوات واللقاءات الدورية، الزيارات الميدانية، كتابة التقارير، النشرات، وكذلك أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية والالكترونية من الوسائل الحديثة لتحقيق اتصال فعال.

2- التنسيق من خلال التوجيه:

يقصد بالتوجيه توضيح الاتجاه وتحديد السبل أمام العاملين في المنظمة للقيام بالأعباء والنشاطات الملقاة على عاتقهم وفق أسس ومؤشرات محددة ومن

الوسائل المستخدمة في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى إصدار الكراسات والكتيبات التنظيمية والأدلة التي تساعد العاملين على تفهم أعمال منظماتهم والتعرف على طبيعة أنشطتها وعلاقاتها.

3- التنسيق من خلال التوقيت:

يعتبر ضبط الوقت وجدولة المواعيد الرسمية لعقد الاجتماعات واللجان من أساليب التنسيق المهمة وخاصة في التنظيمات الإنتاجية والخدمية ذات العلاقة المباشرة بالجمهور ولذلك تعتمد مثل هذه المنظمات إلى استخدام الأجندة اليومية لتقسيم ساعات العمل اليومي وفقاً لتسلسل النشاطات الواجب إنجازها حيث أن التأخر عن الالتزام بهذه المواعيد قد يفوت على المنظمة تحقيق هدفها.

4- التنسيق من خلال التدريب والتطوير:

تستلزم عملية التنفيذ إدخال العديد من المتغيرات والتحسينات في الأساليب والإجراءات المعمول بها لتواكب التطور الفكري والتكنولوجي المستمر ولتتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة، ومن هنا تأتي أهمية التدريب والتطوير على استخدام الوسائل والأساليب الجديدة ورفع الكفاءة وتنمية المهارات لدى العاملين في مختلف المستويات، ومن خلال التدريب تتضح مجالات الازدواجية والتضارب فيعمل التدريب على تلافيها.

سادساً: طرق تحسين التنسيق:

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن الاستفادة منها لتصميم نظم تحسين التنسيق في المنظمة ويمكن الإشارة إلى بعضها في إيجاز.

الأشراف المباشر:

يعتبر الأشراف إحدى وسائل التنسيق الهامة ويتطلب ذلك تدرج السلطة من أعلاه إلى أدناه ويجب أن يراعى فيه مبدأ وحدة الأمر وتسلسل السلطة والمسئولية

وتكافؤ السلطة مع المسؤولية وغيرها من المبادئ الإدارية.

التنظيم المبسط الواضح:

حيث أن التنظيم المبسط يساعد في الحصول على تنسيق أفضل عن طريق تجميع الأنشطة الإدارية في وحدات إدارية تمكن من تنسيقها وأيضاً عن طريق التنظيم الواضح والإجراءات المحددة، حيث يعرف كل شخص العمل الذي هو مسئول عنه وعلاقة عمله بالأعمال الأخرى.

- السياسات والبرامج المتجانسة:

ويعنى ذلك التجانس بين الخطط الموضوعة بما يمكن من إنجاز الأهداف المحددة بالطريقة المرغوبة والتوفيق السليم للأنشطة حتى يتم تنفيذها في الوقت المحدد مما يسهل التنسيق بين العمليات الإنتاجية المتعددة.

تنميط المهارات:

من خلال العمل على جعل مهارات القائمين بالعمل على درجة عالية من الكفاءة من خلال الاختيار الدقيق والتدريب المتواصل لضمان أعلى مستوى أداء من الجميع حينما يقومون بأى عمل وكان الذى يؤدى العمل فرد واحد.

- همزات الوصل:

يتم تخصيص نوع من المديرين لا يندغمسون في تنفيذ العمل المباشر وإنما يقومون بمساعدة أولئك القائمين على العمل من خلال التنسيق بين جهودهم. ويتناسب هذا الأسلوب مع المنظمات التى تتعامل مع تكنولوجيا عالية التطور. وبيئة معقدة سريعة التغيير.

- التنسيق الاختيارى:

يكون من خلال التعاون بين عدد الأفراد والجماعات ليس لأحد سلطة على الآخر مثل رئيس الأفراد ورئيس الحسابات وغير ذلك.

- التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصي:

إرشاد المدير لمرؤوسيه وتسوية الخلافات في الرأي بينهم وتعديل جداول العمل لمقابلة الحالات الطارئة من شأنه أن يحافظ على وحدة النتائج الكلية وتوزيعها .

أسئلة للمراجعة

أولاً: أجب عن الأسئلة التالية:

- 1- لماذا تهتم الإدارة بالتنسيق داخل المنظمة؟
- 2- ما هي مداخل التنسيق؟
- 3- أشرح الأساليب التي تستخدم في المنظمة لتحقيق التنسيق؟
- 4- ما هي طريقة تحسين التنسيق؟

ثانياً: حلل الموقف الإداري التالي في ضوء فهمك للتنسيق:

في أحد المنظمات يطلب المدير من المسئول عن العاملين أن يتم الانتهاء من العمل اليومي المطلوب باجتهاد العاملين في إنجازه حيث إذا تطلب الأمر قيام العاملين بالأعمال التي لا تدخل ضمن تخصصاتهم وإذا لم يتم إنجاز العمل اليومي فيقوم المدير بتوقيع الجزاء على العاملين ومن بينهم المدير المسئول.

المراجع

- 1- عبد الله جماعة: الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2003.
- 2- فريد راغب النجار: النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، مدخل نظرية النظم مع التطبيقات، القاهرة، وكالة المطبوعات، 1997.
- 3- محمد المحمدى الماضى وآخرون: أساسيات الإدارة، القاهرة، مركز جامعة القاهرة، للتعليم المفتوح، 2001.
- 4- أحمد مصطفى خاطر وسامية محمد فهمى وهناء حافظ: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001.
- 5- ماهر أبو المعاطى على: إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الصفوة بالفيوم، ط2، 1998.
- 6- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2003.
- 7- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر، الأصول والمهارات، القاهرة، دار الكتب، 2002.
- 8- مسعد الفروق محمد حمودة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1994.

الفصل الثامن

الرقابة الإدارية في المنظمات الاجتماعية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً: مكونات النظام الرقابي

رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال

خامساً: مراحل عملية الرقابة

سادساً: وسائل الرقابة الإدارية

سابعاً: أنواع الرقابة الإدارية

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- تحديد مفهوم الرقابة الادارية.
- 2- الالمام بأهمية الرقابة الادارية.
- 3- ادراك مكونات النظام الرقابي.
- 4- التعرف على خصائص النظام الرقابي الفعال.
- 5- تحديد مراحل عملية الرقابة الادارية.
- 6- اختيار أهم الوسائل للرقابة الادارية.

أولاً: المفهوم:

الرقابة ليست اصطياً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة على أفراد المنظمة ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة فالرقابة تشكل بعد جوهرياً من أبعاد العملية الإدارية باعتبارها معياراً فعالاً لخدمة الإدارة. فهي وظيفة من وظائف المدير الخاصة بملاحظة تنفيذ المهام والأعمال الموكولة للمرؤوسين ومنع وقوع الأخطاء واكتشاف الانحرافات الغير مقبولة. وتعرف الرقابة على أنها الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأ وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف كشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

الرقابة تحول دون- بل وتجنب- اتخاذ قرارات مماثلة في المواقف المتكررة- القيادة وسيلة لتحقيق التخطيط والتنظيم والتوجيه الجيد في المنظمة وضمان التنسيق الفعال مع توحيد العمليات والخطط والتعاون في تحقيقها. ويمكن تحديد مفهوم الرقابة في العناصر التالية:

- الوظيفة الخاصة بتصحيح مسار العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم
- الوظيفة التي تمارسها جميع المستويات الإدارية.
- الوظيفة التي تضمن أن الأعمال تحقق النتائج المطلوبة
- إحدى وظائف المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق بما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه.
- تلك الوظيفة التي تمارس في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط أو الحجم أو نمط الملكية.
- وسيلة للتثبيت في دقة الاتجاه نحو الهدف والتأكد من صحة المسار إليه.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف وتشمل أهميتها كل المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك كل عناصر الإنتاج وتوضح مزايا الرقابة الإدارية وأهميتها للمدير في النقاط التالية.

1- تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وضع معايير أو مقاييس لقياس التنفيذ الفعلي وهذا يجبر المدير على دراسة الخطط والأهداف وتحويلها إلى معايير لقياس التنفيذ الفعلي.

2- الرقابة الإدارية تساعد المدير على دراسة الأخطاء والانحرافات بين المعايير والتنفيذ الفعلي ثم تحليل أسباب هذه الانحرافات.

3- الرقابة الإدارية تساعد المدير على الوقوف على المشكلات التنفيذية ودراستها على الطبيعة واتخاذ القرارات المصححة لمسارات التنفيذ وحل تلك المشكلات.

4- الرقابة الإدارية تساعد المدير على ملاحظة التنفيذ الفعلي والنزول إلى الواقع ومعايشة ظروف التنفيذ وقياس التنفيذ على فترات مختلفة.

5- الرقابة تمنع التسبب والانحرافات والإهمال والضياع والتلف والإسراف والفساد وتحد من الوقوع في الأخطاء.

6- تساعد الرقابة على المحافظة على موارد المنشأة المادية والبشرية وصيانتها ومنعها من سوء الاستغلال أو سوء الاستخدام.

ثالثاً: مكونات النظام الرقابي:

يتكون نظام الرقابة من ثلاث أبعاد أساسية تدور حول المدخلات العمليات والمخرجات.

- وتتعلق مدخلات النظام الرقابي بكافة المعلومات التي توضح نتائج التنفيذ الفعلى والأهداف والسياسات والخطط والإجراءات والبرامج وقواعد العمل التي توضح مقاييس الرقابة وما يرتبط بها من قرارات وأوامر وغير ذلك.
 - أما العمليات فتتمثل في عملية وضع معايير الرقابة، عمليات التقييم الخاصة بالأداء وعمليات مقارنة المستهدفات بالفعليات وتحديد الانحرافات وأسبابها والمسئول عنها ومواقعها ووقت حدوثها.
 - أما المخرجات فتتمثل في اكتشاف أو الكشف عن الانحرافات ذاتها أو معوقات العمل وجوانب العمل به وأسبابها عملياً والاقتراحات أو الإجراءات التصحيحية والعلاجية التي بلورت لمواجهتها وعدم تكرارها بل تجنبها مستقبلاً.
- وهناك متطلبات للنظام الرقابي وأهم هذه المتطلبات:
- أن يتفق النظام الرقابي مع طبيعة المنظمة وأوجه نشاطها، أن يكون واقعي وموضوعي وقانوني، أن يحقق هذا النظام السرعة في اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات أن يكون مرن ويتميز بالبساطة والوضوح.
- رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال:
- لكي يكون النظام الرقابي فعال لابد أن يتوافر فيه الشروط الآتية:
- 1- الارتباط بالاستراتيجية أي لابد أن يرتبط بالاستراتيجية أي الأهداف الاستراتيجية أكثر من ارتباطه بالتقاليد.
 - 2- استخدام كل خطوات أو مراحل الرقابة فعملية الرقابة لها خطوات وهذا ما سوف نعرضه في الأجزاء التالية ولذلك فلا بد أن يلتزم بكل مراحل وخطوات الرقابة.

- 3- القبول من أعضاء المنظمة. يتضمن ذلك اشتراك جميع الأعضاء في المنظمة في عملية الرقابة، فكلما كان التزام الجميع بالمعايير كلما زادت من فرص نجاح نظام الرقابة.
- 4- التوازن بين البيانات الكمية والبيانات القيمة من الممكن أن يساء توجيه المديرين باستخدام بيانات النظام فمن المعروف أنه يمكن التقليل باستخدام الأرقام ولذلك فمن الضروري بحث وتحليل ما وراء الأرقام لإعطائها قيمة.
- 5- الدقة في عرض التقارير. من المعروف أن التقارير المرسلة إلى أعلى تتأثر برغبة المرؤوسين في جعل الصورة أفضل.

خامساً: مراحل عملية الرقابة:

لكي يتم التحقق من أن ما يحدث أو ما حدث مطابق لما تقرر تحقيقه لابد أن تكون هناك معايير أو مقاييس يتم بموجبه قياس الأداء بحيث تظهر الانحرافات أو المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة وعلى ذلك فعملية الرقابة لابد أن تمر بأربع مراحل أساسية:

1- وضع معايير للأداء:

من المعروف أن المديرين على كل المستويات والمناصب عندما يخططون يضعون معايير أداء تشغيلية لمقارنة التنفيذ.

2- مقياس الأداء الفعلي:

تحاول كل منظمة أن تقوم بقياس الأداء بحيث يمكن متابعته يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، كما أنها تقوم بمتابعة الأداء الذي لا يمكن قياسه كميّاً مثل معرفة مدى مشاركة الموظفين في صناعة القرارات مثلاً ويكون ذلك على الطبيعة.

3- مقارنة الأداء بالمعايير:

يتم مقارنة الأداء بالمعايير من خلال تقارير تعد لهذا الغرض وأن كان هناك اتجاه حديث في كثير من المنظمات ظهور ذلك على شاشة الكمبيوتر أول بأول وهنا يصبح من الضروري البحث عن أسباب الانحرافات وهو ما يحتاج على مجهود وفكر.

4- تصحيح الانحرافات:

أي إعادة تصحيح طريقة أداء العمل أو تشجيع الموظفين على العمل بشكل أدق...

الخ

سادساً: وسائل الرقابة الإدارية:

لتحقيق الفعالية في مخرجات النظام الرقابي لابد من الاعتماد والاستعانة بمجموعة من الوسائل منها.

1- التقارير الإدارية:

والتقرير هو عرض كتابي للبيانات وقد يتعلق بعرض وتسجيل النشاط أو ظروف قائمة أو قد يتعدى ذلك إلى تحليل هذه الظروف واستخلاص النتائج والتقارير الإدارية هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية ومن أنواع التقارير المذكرات، التقارير الدورية، تقرير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير التوجيه، تقارير الكفاية.

2- الأشراف الإداري:

هو ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية والأشراف الإداري مجموعة من الوسائل يستخدمها منها الاجتماعات لاستعراض سير العمل، المتابعة الإدارية، التفتيش الدوري والمفاجئ، الملاحظة، تخطيط العمل ويعنى تعيين خطوات التنفيذ وتحديد

دور كل موظف منها ويمكن من خلال الأشراف الإداري تحقيق: إلمام المشرف بالصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال، التأكد من أن العمل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبقاً، مساعد الموظفين على إتقان العمل بأقصى كفاءة مع تقييم قدرته ودرجة إتقانها.

3- الملاحظة الشخصية:

وتعنى اتصال مباشر بين الملاحظة والقائمين على العمل أى رؤيتهم وتسجيل ملاحظات شخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها وتهدف الملاحظة إلى الوقوف على مدى الإنجاز وسلامته وقانونيته وكشف مواطن الخطأ لتحديد المسؤولية من أجل تصحيح أخطائهم.

4- المتابعة:

يقصد بها التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة وهو الأمر الذي يفرض على جهة المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية منتظمة حتى تستطيع اكتشاف الأخطاء فور حصولها والعمل على تداولها وعدم تكرارها.

5- الشكاوى:

من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية توضح أوجه الانحراف أو الأخطاء في تصرف القائمين بالأعمال فقد توضح أخطاء إجرائية أو سلوكية.

والمدير عليه أن يختار من وسائل الرقابة وأدواتها ما يتناسب مع أوجه النشاط التي يرغب في رقابتها.

سابعاً: أنواع الرقابة الإدارية:

تنقسم الرقابة في المنظمة إلى رقابة داخلية وهى التى تتبع من داخل المنظمة وتمارسها ذاتها على نفسها ورقابة خارجية وهى التى تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المنظمة.

(1) الرقابة الداخلية:

فهى تمتد إلى جميع العمليات التى تؤدىها الأجهزة، كما يمتد من خلال مستويات التنظيم المختلفة وتمارس هذه الرقابة من خلال التدرج الوظيفى، أى رقابة الرئيس لمرؤوسيه وإلى جانب ذلك توجد أنشطة متخصصة فى الرقابة والتفتيش، ولعل المرونة فى السياسة الرقابية تكون أكثر إيجابية من القوة والصلابة، كما أن الرقابة السلبية تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعية عادلة، ويجب أن نغرس فى تفكيرهم الاقتناع بأنها ما هى إلا أداة لقياس تقدمهم فى العمل وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم ورفع كفاءتهم وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى والتنظيمات يمكن من خلالها قياس مواطن الضعف والقصور فى نواحى الأعمال الإدارية التى يمكن معالجتها فى الوقت المناسب حيث أن الرقابة على الأفراد تقوم على وضع تقارير الكفاءة ووضع معدلات لقياس الإنتاجية وكذلك لقياس الغياب ودوران العمل إلى جانب وضع معدلات لقياس حوادث وإصابات العمل.

(2) الرقابة الخارجية:

تتولى القيام بهذه العملية هيئات من خارج المنظمة والتى قد تكون متخصصة فى الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو هيئات قضائية مثل هيئات القضاء الإدارى ومن ثم الاتفاق فى معظم الدول إلى وجود جهاز مختص للقيام بهذه المهمة ويتولى الرقابة على الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والمجالات المالية تمارس الرقابة أيضاً عن طريق الهيئات التشريعية والقضائية للتأكد من شرعية وقانونية تصرفات الأجهزة الحكومية والعاملين بها.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

ضع علامة صح أو خطأ أمام كل عبارة من العبارات التالية مع ذكر سبب أجابتك:

- 1- الرقابة الإدارية في المنظمة هي تصيد أخطاء العاملين لمحاسبتهم.
- 2- يمكن أن تحقق أى منظمة أهدافها دون القيام بوظيفة الرقابة.
- 3- الرقابة هي عبارة عن مجموعة مدخلات فقط.
- 4- التقارير هي الوسيلة الوحيدة التي يستخدمها القائم بالرقابة.
- 5- الرقابة تتم من خارج المنظمة حتى يتوافر فيها الموضوعية.

السؤال الثاني: أذكر مراحل وخطوات الرقابة الإدارية في المنظمة؟

السؤال الثالث: تناول بالشرح أنواع الرقابة الإدارية؟

السؤال الرابع: ما هو مكونات النظام الرقابي وعناصر النظام الرقابي الفعال؟

المراجع

1. <http://www.Isantoday,nethawadeth/artshow.2009>
2. نظيمة عبد العظيم خالد وآخرون: أساسيات الإدارة، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001
3. <http://www.e/aphblog.com/.2009>.
4. عبد الله: الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2003.
5. Richard L. Daft: Management 4th ed. Orlando, Fl: the Dryden press, 1997.
6. سيد الهوارى: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 القاهرة، مكتبة عين شمس، ط 12، 2000.
7. <http://www.Bntal.Com/vb/2009>.
8. نجية محمد حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، 2002.
9. مصرى يوسف: الرقابة الإدارية ودورها في فعالية العمل، القاهرة، مؤسسة الإسلام للنشر، 2008.

الفصل التاسع

التوظيف في المنظمات الإجتماعية

مقدمة.

أولاً: مفهوم التوظيف.

ثانياً: أهمية التوظيف.

ثالثاً: تخطيط القوى العاملة.

رابعاً: تحديد احتياجات العمالة.

خامساً: مراحل التوظيف.

سادساً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التوظيف.

سابعاً: التوظيف الفعال.

ثامناً: المسار الوظيفي.

أهداف الفصل:-

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- تحديد مفهوم أهمية التوظيف.
- 2- الالمام بتخطيط القوى العاملة وأحتياجاتها.
- 3- التعرف على مراحل التوظيف وأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها.
- 4- أدراك التوظيف الفعال.
- 5- اختيار المسار الوظيفي.

بعد أن ينتهى رسم خطة القوى العاملة بشكل جيد وسليم يأتى دور وظيفة اختيار وتقييم تلك القوى وتسكينها فى الوظائف الملائمة لها. وتعتبر مرحلة التوظيف هى توجه لخطة القوى العاملة ووصفها موضع التنفيذ. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أهمية العنصر البشرى التى كشفت عنها الأبحاث والدراسات وأكدت على أن نجاح أو فشل المنظمات فى تحقيق أهدافها يعتمد أولاً وأخيراً على العنصر البشرى.

ولقد أثبتت هذه الدراسات أن قوة المنظمة تكمن فى أفرادها أكثر ما تكمن فى نظمه أو أجزائه أو رسماً له، فالعنصر البشرى قادر على تدعيم مركز المنظمة التنافس ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية. لذلك فالإرادة الناجحة تسعى فى أى نشاط انتاجى أو خدمى إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية من طريق التركيز على عنصرين أساسيين هما.

- 1- الإمكانيات المادية والمتمثلة فى المواد الخام والآلات ورأس المال وأساليب العمل.
- 2- الإمكانيات البشرية والمتمثلة فى العنصر البشرى الذى يقوم باستخدام هذه الإمكانيات المادية بمهارة وكفاءة وتحويلها إلى منتج نهائى لتحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

والملاحظ أن الفرق بين التقدم والتخلف وبين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولى إلى مدى كفاءة العنصر البشرى فى المنظمة والمتمثلة فى المديرين والقوى العاملة بدرجة أكبر من قوة الموارد المادية والواقع أن العنصر البشرى أو القوى البشرية هى القوة المحركة لعناصر الإنتاج فهى التى تسيطر على استخدام المال واستخدام المهارات وهى التى تتفاعل مع ظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية وعلى ذلك يمكننا أن نؤكد على أن العنصر البشرى هو العماد الأول لنجاح الإدارة ولذلك فعملية التوظيف تستهدف توفير كادر

العاملين من ذوى الكفاءة للعمل داخل المنظمة في الوقت الذى تعمل فيه على تنمية مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدرتهم دون إرهاق وذلك من منطلق أم كادر العاملين هى الفئة التى تقع على عاتقها مسئولية استغلال الموارد المادية والوصول بها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم يمكن القول بأن عملية التوظيف أو التقييم في الوظائف المختلفة في المؤسسة جزء أساسياً من عمليات وظائف الإدارة والتي يمكن أن تباشرها القيادات العليا أو المتوسطة في التنظيمات كما يعتبر عملية الاختيار للمستجدين جزء من قرارات المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

أولاً: مفهوم التوظيف

التوظيف هو: تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها وصفها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائم للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد.

التوظيف: العملية التى يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية المهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقاً لمتطلبات الوظيفة والتخصص المهني والإداري نفسه.

وأيضاً هو تلك العملية التى يتم بها أمداد المنظمة بالعنصر البشرى الكفاء لشغل المراكز الشاغرة في هيكلها التنظيمى أو تعبئة القوى العاملة تدريبها وتسكينها في المكان الملائم، بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترتيبات وإنهاء الخدمة.

ثانياً: أهمية التوظيف

يتفق جميع علماء الإدارة وراودها على أهمية العنصر البشرى والطاقات الإنسانية داخل المنظمات أهلية كانت أم حكومية، ورغم هذه الأهمية فإن

الفكر التقليدي لم يكن كثيراً بهذه الطاقة البشرية قياساً باهتمامه بالربح والأموال والمعدات. ومع تقدم المجتمعات، وتراكم المعرفة والخبرات تكشف للجميع أن الهندسة البشرية تعد أهم وأعقد وأصعب من الهندسة التكنولوجية، وأن إدارة الأفراد تعتبر العمود الفقري للعملية الإدارية، فإذا أصلحت وحسنت، استطاعت أن توجه القوى البشرية الوجهة المناسبة لاستغلال الأموال والمعدات الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي دعى رجال الإدارة يعلنون، أن لأي منظمة هدفان: أحدهما اقتصادي يتمثل في إنتاج السلع والخدمات والآخر اجتماعي يتمثل في كيفية استخدام القوى البشرية بأساليب تشعر العامل بأهميته وكرامته من جانب ويحميه من المخاطر وتعمل على الرضا النفسي والاجتماعي من جانب آخر.

وذلك نظر لأهمية العنصر البشري الذي يمكن توضيح بعضها في النقاط التالية.

- 1- العنصر البشري هو مصدر القوة في أي منظمة، فبالرغم من أن جميع الموارد عدا الموارد البشرية تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية لتحقيق خطط الإنتاج بدقة، إلا أن الإنسان هو وحده الذي يستطيع عن طريق الابتكار والبناء أن يزيد من القدرة الإنتاجية بما يفوق الاستثمارات.
- 2- العنصر البشري هو القاسم المشترك في العناصر المكونة للعملية الإدارية فلا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها إلا عن طريق العنصر البشري.
- 3- العنصر البشري داخل المنظمة هو الذي يخطط، ينظم، يراقب، يتابع نتائج الأعمال، يوجه، ينسق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف.
- 4- العنصر البشري قادر على تدعيم حركة المنظمة التنافس ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

ومن ثم يمكن أن تعتبر ما سبق هو الأهمية العامة لعملية التوظيف ويرى بعض المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم أن لعملية التوظيف خمس مهام فرعية وذلك كما جاء في تصورات أرنست دايل E. Dale

1- الحصول على طلبات التقييم وشغل الوظائف بالمؤسسة.

2- اختيار أفضل العناصر التي تسعى للحصول على وظيفة.

3- فصل العاملين.

4- ترقية العاملين.

5- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ثالثاً: تخطيط القوى العاملة

عملية التوظيف مرحلة تلي مرحلة تخطيط القوى العاملة وما تتطلبه من تحليل وتصميم وتقييم للوظائف وذلك تحقيقاً للهدف الأساسي للإدارة المسؤولة عن عملية التوظيف وهو تدبير العمالة المطلوبة بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

وتعتبر تخطيط القوى العاملة أو تخطيط العمالة، أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي ويقوم هذا التخطيط على أساسيين: الأول: ويتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات عن هيكل العمالة في الماضي، الحاضر والمستقبل وعن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية المحيطة.

الثاني: خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة، والخبرة مهما عظمت لا تغنى عن البيانات منها يمثلان معا هيكلا متكاملًا للتخطيط الجيد للقوى العاملة ويتم تحديد الاحتياجات من العمالة تحديد نوعي أولاً ثم تحديد كمي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

رابعاً: تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة

يتطلب التخطيط العلمى السليم للقوى العاملة في هذا الصدد. القيام بثلاث خطوات تمهيدية هى:

1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة.

2- تحليل الوظائف.

3- وصف الوظائف.

وما يلى شرح لهذه الخطوات :

1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة:

يتطلب الأمر عند تخطيط القوى العاملة سواء في المنظمة الجديدة أو المنظمة القائمة البدء بتحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وهناك أسس موضوعية لتحديد أنواع الوظائف المطلوبة ولكن تختلف هذه الأسس في المنظمات الجديدة عنها في المنظمات القائمة.

ففى المنظمات الجديدة يكون الاعتماد على الهيكل التنظيمى الذى يوضح القطاعات الرئيسية والإدارات والأقسام والوظائف الموجودة بكل منها سواء تلك المطلوبة في المراحل الأولى للتشغيل أو في المراحل الأخرى التالية.

أما المنظمات القائمة: فتعدد الأسس التى يعتمد عليها وأهمها:

أ- الهيكل التنظيمى.

ب- قوائم حصر الوظائف الموجودة التى تعدها إدارة شئون الموظفين، والتى توضح أنواع ومسميات الوظائف المشغولة والشاغرة.

ج- باحثين على الإدارات والأقسام لاستيفاء بطاقات من العاملين يوضح بها أسم الوظيفة وأسم القسم أو الإدارة.

2- تحليل الوظائف:

من واقع قوائم الوظائف المطلوبة يجرى تحليل كل وظيفة على حده، ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسياً لتحديد المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة وهنا مراحل لتحليل الوظيفة:

- 1- اختيار فريق الباحثين الذى سيتولى عليه تحليل الوظائف.
- 2- تحديد أنواع ومسميات الوظائف التى سيجرى تحليلها ووصفها.
- 3- تهيئة العاملين والعاملات نفسياً للتعاون الإيجابى مع فريق الباحثين.
- 4- تحديد طبيعة البيانات المطلوبة جمعها. والتى تشمل أسم الوظيفة القسم أو الإدارة (مكان الأداء)، الواجبات والمسئوليات، العلاقة مع الوظائف الأخرى، الظروف المحيطة، الآلات والأدوات المستخدمة.
- 5- تحديد الأسلوب الذى يستخدم فى الدراسة ومن هذه الأساليب الاستقصاء، الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، الاسترشاد بما يتم فى منظمات مماثلة.
- 6- أعداد كشوف التحليل وفى هذه المرحلة يتم عمليات جمع ومراجعة وتحليل البيانات وصولاً لتحليل ثم وصف الوظائف.

3- وصف الوظائف:

تتسم هذه العملية بأنها فهى تهيئ سجلاً لحقائق العمل القائم ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسى للوظيفة، الواجبات، المسئوليات ويتم الوصف من خلال نموذج يشمل البيانات الآتية:

- بيانات عامة وتشمل أسم الوظيفة، موقفها التنظيمى، المكانى، هدف الوظيفة، جهة الإشراف.
- السمات التنظيمية للوظيفة وتشمل الواجبات العقلية مرتبة حسب الأهمية.

- الظروف المادية المحيطة بالإضاءة، التهوية، الضوضاء، النظافة، الأتربة، ساعات العمل، فترات الراحة، وهكذا.

- متطلبات شغل الوظيفة، التعليم، التدريب، الخبرة، السمات الشخصية.

2- تحديد الاحتياجات من العمالة:

بعد تحديد أعمال الوظائف المطلوبة وتحليلها ثم وضعها ينتهى الشق النوعى فى تخطيط القوى العاملة وتبعى الشق الكمى بتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين والعاملات لشغل كل وظيفة من الوظائف التى يضمها الهيكل التنظيمى. وللحصول على العمالة هناك مصدرين أساسيين هما:

المصادر الداخلية:

وتتمثل فى العاملين بالمنظمة من تتوافر لديهم وتنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة وتكون لديهم الرغبة فى شغلها ويتم ذلك من خلال عمليات النقل أو الترقية وتعطى كثير من المنظمات الأولوية للمصادر الداخلية فى تدبير العمالة فى شغل الوظائف التى تخلق بها لأنها تزيد من انتماء العاملين بالمنظمة، فضلا عن معرفة العاملين بنظام وسياسات المنظمة كما أن الإعلان الداخلى يكون أقل تكلفة.

المصادر الخارجية:

وتتمثل أهم المصادر الخارجية فى الحصول على العمالة فى الآتى:

- العاملون فى المنظمات الأخرى الراغبين فى العمل بالمنظمة من خلال عمليات النقل أو التدريب أو الإعارة.
- مكاتب العمل الحكومى أو الخاصة سواء منهم من يعملون حالياً بمنظمات أخرى ويرغبون فى ترك وظائفهم أو من هم فى حالة بطالة.

- خريجو الجامعات والمعاهد مراكز الأعداد بشرط إعلامهم بوسائل الإعلان في الصحف أو المجلات.
 - معارف وأقارب العاملين الحاليين بالمنظمة بشرط انطباق شروط عليهم قائمة الموجودة بإدارة الأفراد المتقدمين سابقين للحصول على وظائف المنظمة ولم تتاح لهم في حين الاختيار لعدم وجود فرص كافية.
 - طلاب السنوات النهائية بالمدارس والجامعات والمعاهد.
- وما سبق كانت المصادر التي تحصل منها المنظمات على العمالة بتوضيح أدق يمكن عرض مصادر اختيار العاملين بالنسبة للمنظمات الأهلية وكذلك المنظمات الحكومية.
- 1- وسائل اختيار العاملين بالمنظمات الأهلية:
- يتم اختيار العاملين بأحد الطرق التالية:
- أ- عن طريق الإعلان في الصحافة ودون تراسم الهيئة.
 - ب- عن طريق المعاهد التعليمية.
 - ج- عن طريق استشارة موظفي الهيئة ذاتها.
 - د- مدير المتطوعين بالهيئة أو مدين موظفي المؤسسات الأخرى.
- 2- وسائل اختيار العاملين بالمنظمات الحكومية:
- طبقاً لقانون العاملين المعرفية بالدولة تعكس الوحدات الإدارة عن الوظائف الخالية بها التي يكون التقييم منها بقرار الوزير المختص ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة وشروط شغلها، وتحديد بدون امتحان وتنبع الحكومة حالياً إجراء آخر يتعين خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة من ذات الدفعة مما علا بسياسة الدولة في تشغيل الخريجين وتقوم وزارة القوى العاملة والتدريب لهذه المهمة.

خامساً: مراحل التوظيف

هناك جهات نظر مختلفة حول المراحل التي تمر بها عملية التوظيف حيث أن البعض يطلق على عملية التوظيف هي عملية الاختيار التي قد تغيرها البعض احد مراحل التوظيف ويمكن استعراض أكثر من وجهة نظر للتوظيف مما يلي:

وجهة النظر الأولى :

ترى أن عملية التوظيف تمر بثلاثة مراحل

المرحلة الأولى : الاستقطاب :

ويقصد بها عمليات البحث والتنقيب عن العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنطقة سواء كان ذلك من داخل المنطقة أو من خارجها

المرحلة الثانية : ويقصد بها انتقاء أفضل العناصر وأكفأهم من بين المتقدمين لشغل وظيفة ما بحيث يتم التطابق بين نتائج تحليل الفرد وتحليل العمل.

المرحلة الثالثة: التقييم:

ويقصد بها توجيه الفرد للوظيفة التي تناسب قدراته ومؤهلاته ميوله ومساعدته على التكيف والاندماج في محيط العمل الجديد وأسرّة العاملين وتزويده بكافة المعلومات التي تساعد على تفهم سياسات الأفراد ورسالة المنظمة.

وجهة نظر أخرى: ترى أن مراحل وخطوات التوظيف تتمثل في:

1- تلقى الاحتياجات من العمالة:

وفيها يتم تلقى احتياجات الإدارات المختلفة بالمنظمة من العمالة من حيث الوظائف المراد شغلها وعدد الأفراد اللازمين، يلي ذلك قيام المسؤولية بإدارة الأفراد بالرجوع إلى بطاقات وصف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف. وبعد التأكد من عدم توافر العمالة المطلوبة بالمنظمة يتم البحث عنها من خارج المنظمة.

2- الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

ويتم الإعلان في الصحف اليومية لجذب الأفراد للعمل بالمنظمة وفقاً للقانون بحيث يشمل الإعلان على وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها والجهة التي تقدم إليها المستندات وما إذا كان التقييم بامتحان أو بدون إمتحان وتاريخه ومكانه.

3- المقابلة المبدئية:

تهدف المقابلة المبدئية إلى استبعاد الأفراد لا تتوافر فيهم الشروط الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن التعرف من خلال تلك المقابلة المبدئية والتي تستغرق وقتاً قصيراً على مدى توافر الشروط في طالب الوظيفة من حيث مظهره وطريقة حديثه ومؤهلاته وخبراته السابقة.. الخ، فإذا اتضح للقائم المقابلة أنه يمكن أن يصلح للوظيفة فيقوم طالب الوظيفة بالخطوة التالية، أما إذا تبين أنه غير صالح للوظيفة ولا يقوم بخطوات الاختيار التالية مما يوفر الوقت والجهد لكل من المنظمة ولطالب الوظيفة المستبعد.

4- طالب الاستخدام:

يعتبر طلب الاستخدام وسيلة للحصول على البيانات الأساسية عن طالب الوظيفة كما أنه يمكن الرجوع إليه كمستند بعد التقييم. وطلب الاستخدام عبارة عن نموذج يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ويصمم بحيث يساعد في الحصول على البيانات الضرورية، وبصفة عامة غالباً ما يشمل البيانات التالية، الاسم والسن والعنوان والحالة الاجتماعية والجنسية والديانة والوزن والطول والمؤهلات العلمية وتاريخ الحصول عليها والموقف من الخدمة العسكرية والتاريخ الوظيفي السابق أو الخبرة وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم في حالة طلب أية بيانات أخرى وللإستشارة عن طالب

الوظيفة. ويفيد طلب الاستخدام في معرفة مدى صلاحية الفرد للوظيفة ومجالات التقدم التي يصلح لها.

سادساً: الاختبارات:

الاختبارات هي مصدر هام للحصول على المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة بالإضافة إلى المصادر السابقة، وتستخدم الكثير من المنظمات الاختبارات باعتبارها وسيلة للقياس الموضوعي لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة في المتقدم لشغل الوظيفة.

ويوجد أنواع الاختبارات يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاختيار أفضل المتقدمين واستبعاد غير الصالحة ومنها:

أ- اختبارات الذكاء:

وهي لقياس القدرات العقلية للمتقدم للوظيفة حيث أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدر عال من المستوى العقلي.

ب- اختبارات القدرة والاستعداد للتقدم:

وتوضع لاكتشاف المهارات الحالية للأفراد المتقدمين واستعدادهم وقدرتهم على اكتساب هذه المهارات والتقدم فيها.

ج- اختبارات الميول:

وتبين تلك الاختبارات ميول طالب الوظيفة في أداء العمل وذلك لمعرفة الميل العام لأداء العمل يمكن توجيه الفرد للوظيفة المناسبة التي تتفق مع ميوله مما يساعد على استقرار العمل.

د- الاختبارات الشخصية:

وتستخدم تلك الاختبارات للكشف عن شخصية طالب الوظيفة بوجه عام مثل الحالة العصبية والاعتماد على النفس والثقة بالنفس ومدى الرغبة في التفاعل

الاجتماعى مع الآخرين.

ولهذه الاختبارات مزايا تتلخص في اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال طلب الاستخدام كما أنها موضوعية.

ولكن عيوبها: أنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك في المستقبل للفرد، كما أن استخدامها يجعل الكثير من الأفراد يترددون في التقدم إلى الوظيفة وعلى الرغم من تلك العيوب إلا أنها تحقق نتائج أفضل.

6- المقابلة النهائية:

هى خطوة مكملية لخطوات التوظيف وتستخدم كوسيلة من وسائل الحصول على البيانات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ويفضل أن يقوم بالمقابلة أفراد قادرين على قيادة وحسن توجيه وإنهاء المقابلة بطريقة مناسبة مع تسجيل نتائجها وهناك مقابلات موجهة، متعمقة، مقابلات غير موجهة، المقابلة انفعالية، مقابلة جماعية.

7- الاستعلام عن طالب الوظيفة:

يمكن الحصول على مزيد من البيانات عن طالب الوظيفة والتأكد من صحة البيانات عن طريق:

- المنظمات السابقة في حالة الأفراد الذين يتقدمون للعمل بالمنظمة وعملوا بمنظمات أخرى.
- الأفراد الذين ذكرهم طالب الوظيفة في طلب الاستخدام للرجوع إليهم عند أى استفسار عنه.
- سجلات المدرسة أو الكلية أو المعهد العالى الذى تخرج منه طالب الوظيفة.

8- الفحص الطبى:

يهدف الفحص الطبى إلى تحديد الأفراد اللائقين صحياً للوظائف بالمنظمة واستبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الحد الأدنى من المتطلبات الصحية اللازمة لشغل الوظيفة وكذلك الأفراد المصابين بأمراض معدية.

9- التقييم تحت الاختبار:

بعد اجتياز طلب الوظيفة للخطوات السابقة يتم تعيين الفرد تحت الاختبار حيث يعتبر شرطاً للتحقق من كفاية الموظف بعد تعيينه وبمجرد استلام العمل وقبل أن يصبح هذا التعيين نهائياً ، وتتقرر صلاحيتهم خلال مدة الاختبار فإذا ثبتت عدم صلاحيتهم أنهيت خدمتهم، إلا إذا رأت السلطة المختصة نقلهم إلى وظائف أخرى على أن يقضوا في هذه الحالة فترة اختبار جديدة.

10- التعيين النهائى:

بعد اجتياز المتقدم للوظيفة الخطوات السابقة وبعد متابعته أثناء فترة الاختبار تبين صلاحيته، يتم تعيين تعيناً نهائياً بالمنظمة.

وفى ضوء ما سبق يمكننا تبني وجهة النظر الثابتة لمراحل التوظيف حيث أنها أكثر تفعيلاً ووضوحاً وأيضاً متضمنة وجهة النظر الأولى.
سادساً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التوظيف:

1- البيئة التنظيمية والاجتماعية:

عملية التوظيف تستلزم موافقة الفرد مع الوظيفة في بيئة تنظيمية واجتماعية خاصة، ولذلك يجب أن يكون لدى المسؤولين عن عمليات الاختيار برامج توضح وصف كامل للوظيفة وكل وظائف التنظيم، معلومات عن واجبات الوظيفة، خصائص الفرد الذى يشغلها وكذلك توفير معلومات كافية عن تاريخ المتقدم للوظيفة من حيث (أسمه، عنوانه، تاريخ ميلاده، جنسيته، المؤهل، الخبرة، الخ) ولابد من الأخذ فى الاعتبار أن هذه المواصفات ليست هى التى تحدد نجاحه فى

العمل بل هناك مهارات اجتماعية وتنظيمية مطلوبة لأداء الوظائف منها العلاقات الشخصية المباشرة وغير المباشرة مع الآخرين، درجة الاحترام المتبادل بين الأفراد، قدرة المشرف على تحمل المسؤولية وكسب ثقة المرؤوسين.

2- الحواجز المتشابكة أو الارتباط المتعدد:

يعنى ذلك أن طالب الوظيفة أو مقدم الطلب حتى يمكن قبوله لابد أن يجتاز بنجاح كل مرحلة من مراحل الفحص مثل (ملء طلب الاستخدام، المقابلات، الاختبارات، الكشف الطبى.. الخ) ولكي يجتاز الفرد كل هذه الحواجز لابد أن تتوافر فيه متطلبات كل حاجز بقدر متساوى أو يزيد عليها. مثال ذلك قد يرفض مقدم الطلب في مرحلة ملء طلب الاستخدام وهى مرحلة مبكرة لأن مؤهله العلمى أو خبرته العلمية غير كافية لإنجاز الوظيفة بنجاح، ويمتاز هذا الأسلوب بتوفير وقت طالب الوظيفة ووقت المنظمة أما أسلوب الارتباط المتعدد فهو يقوم على أساس افتراض أن فشل طالب الوظيفة في مرحلة من مراحل التوظيف قد يعوضه نجاحه في المرحلة التالية، فقد يظهر من طلب الاستخدام أن المؤهل العلمى لطالب الوظيفة، ولكن يسنح له بأن يجتاز مرحلة المقابلة فقد ينجح فيها ويستمر في بقية مراحل التوظيف، فقد يكتشف المقابل أن المتقدم للوظيفة رغم مؤهله الغير مناسب إلا أنه يمتاز بخبرة علمية جيدة وحافز كبير على العمل والإنجاز وأسلوب الارتباط المتعدد يسمح للفرد بأن يجتاز جميع مراحل الاختبار قبل اتخاذ القرار بتعيين أم لا. ويتم جمع جميع درجاته في جميع مراحل الاختبار فإذا زادت عن الدرجات المحددة لقبوله في الوظيفة فإن يتم تعيينه، وهذا الأسلوب بالرغم من أنه يتيح الفرصة أمام الفرع لشغل الوظيفة إلا أنها قد تسبب في ضياع الوقت والجهد والمال حيث الفرد وقد يرسب بعد الانتهاء من جميع مراحل الاختبار ولا يتم تعيينه.

3- عند إجراء اختبارات التوظيف لابد من أن يتمتع بالصدق والثبات ويعتبر الاختبار صادق إذا ما قاس الأشياء التي وضع لقياسها ويعتبر الاختيار ثابت إذا أعطى نفس النتائج عند تطبيق أكثر من مرة على فترات زمنية متباعدة.

4- يجب إلا يتم استخدام نتائج الاختبارات باعتبارها المحدد الوحيد لقرار التوظيف، لأن الإنسان يتغير بمرور الزمن وقد يكون أداء الفرد في الاختيار ولكن يعمل دائماً على تحسين أدائه وإنتاجيته، وهناك عوامل أخرى توضع في الاعتبار مثل القدرة والرغبة في الحصول على وظيفة ما.

5- يجب التأكد من أن الاختبارات التي تجرى لاختيار الموظفين صالحة لجميع الأفراد باختلاف لغاتهم وثقافتهم، فبعض الاختبارات التي تحتوى على خلفية ثقافية أو لغوية قد تكون تحاملاً وعائق أمام الموظفين الأقليات، وتعتبر هذه النقطة هام جداً، يجب أن تأخذ في الاعتبار، حيث أن لجنة فرص التوظيف المتكافئة لها السلطة في محاكمة المؤسسات التي تستخدم مثل هذه الاختبارات.

سابعاً: التوظيف الفعال

تحقق عملية التوظيف الفعال مجموعة من الأهداف تعود بالنفع على المنظمة وعلى العاملين نتيجة الاختيار الفعال ويمكن تحديد أهداف عملية التوظيف السليم فيما يلي:

- تكوين وتهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة.
- تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- خفض تكلفة العمالة بسبب قلة أخطاء الاختبار.
- وضع أسس عادلة للأجور والحوافز والترقية.
- خفض معدلات الغياب وساعات العمل المفقودة.

- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل.
 - خفض تكلفة وجهود التدريب.
 - خفض معدلات ترك العمل وتكلفة تعيين آخرين.
- ونتيجة للأهداف السابقة تتحقق فوائد ومزايا منها:
- 1- توجيه الفرد إلى وظيفة تناسب إمكانياته يؤدي إلى رفع مستويات الأداء.
 - 2- حسن استخدام الموارد البشرية بالمنظمة باستغلال كافة إمكانيات الفرد داخل المنظمة.
 - 3- زيادة كفاءة نظام التدريب وزيادة العائد على الاستثمار البشري.
 - 4- زيادة الشعور بالانتماء نتيجة الرضا الوظيفي.
 - 5- إشباع الحاجات الاجتماعية مثل تحقيق الذات بسبب التوازن بين الفرد ووظيفته.
 - 6- انخفاض تكلفة العمالة بالمنظمة نتيجة ارتفاع مستويات الأداء.
- وهناك مجموعة من الأساليب التي تستخدمها الإدارة حتى يمكن توجيه العنصر البشري لتحقيق أهدافها تتمثل في:
- 1- اختيار أنسب العناصر للعمل.
 - 2- توفير علاقات إنسانية سليمة.
 - 3- توفير نظام اتصالات فعالة.
 - 4- تحديد العلاقات التنظيمية ووضوح خطوط السلطة.
 - 5- وضوح الاحتياجات والمسؤوليات.
 - 6- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وبمجرد اختيار الفرد وتعبئة يقع على المنظمة مسؤولية أخرى لتنمية الفرد وتحسين أدائه وزيادة فعاليته خلال حياته الوظيفية وتبدأ هذه العملية من وقت

تعيين الفرد إلى أن يتم إحالته للتقاعد وهذا ما يسمى بتخطيط المسار الوظيفي فماذا يعنى وما أهميته وما هى أهدافه.

ثامناً: المسار الوظيفي

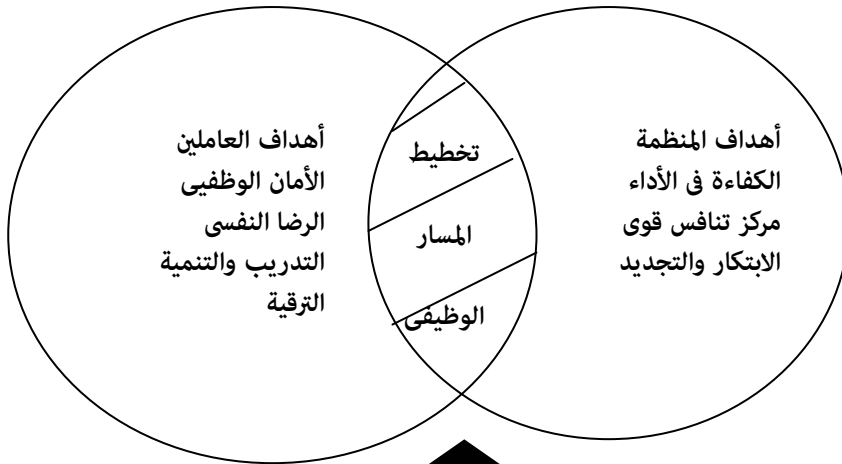
المسار الوظيفي يقصد به الحركة الأفقية والرأسية للفرد وطول حياته الوظيفية، وتمثل الحركة الأفقية المناصب التى تقع على نفس المستوى الإدارى والتى يمكن أن ينقل إليها الفرد فى حين تعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقىات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر فى الهيكل التنظيمى.

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

هو التحديد المسبق والمدرّوس لهذه الحركة الأفقية والرأسية من وقت اختيار الفرد وتعيين وإعداده وتدريبه ثم ترقّيته وصيانه وتحتفيّه إلى أن يتم إحالته للتقاعد.

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ترجع أهمية تخطيط المسار الوظيفي إلى أنه يعمل على التوفيق بين أهداف ومتطلبات المنظمة التى تتمثل فى تحقيق الكفاءة والفعالية فى الأداء وبناء مركز تنافس قوى فى دنيا الأعمال وتشجيع الابتكار و التطوير، وبين أهداف العاملين الشخصية وإشباع حاجاتهم من خلال الشعور بالأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي وفرص التدريب الملائمة وتوافر فرص الترقية والنمو الوظيفي.



إن وجود خطة للمسار الوظيفي يساعد على توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فهي ذات الوقت رفع الروح المعنوية للعاملين وخفض معدلات دوران العمل.

3- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة فلكل منهما أهدافه التي يحسن أن تنسجم وتلتقى على غاية تعظيم قدرات ورضاء الموظفين بما يساهم في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية ويمكن عرض هذه الأهداف مما يلي:

أهداف العاملين:

- تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
- خلق وتعزيز دافعية ورضاء العاملين.
- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل.
- تخريج قيادات مؤهلة متكاملة المهارات.
- زيادة الإنتاجية.
- تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

أهداف المنظمة:

- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.
- التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.
- الاستفادة من فرص الترقية.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والمكافآت.
- إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير، وتحقيق الذات).

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

تناول بالشرح كل من:-

- 1- مفهوم التوظيف.
- 2- أهمية التوظيف.
- 3- التوظيف الفعال.

السؤال الثاني:-

حدد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التوظيف.

السؤال الثالث:

أعرض وجهات النظر المختلفة في مراحل التوظيف.

السؤال الرابع:

ناقش التصرفات الإدارية الآتية:

- 1- اعتاد مدير المنظمة أن يعلن عن وظائف خالية لديه وأنه لديه وأنه في حاجة إلى موظفين للعمل وذلك كل (6) أشهر وكان مبرره في ذلك أن العناصر الجديدة من العاملين تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- 2- تلقى مدير إدارة التوظيف من رئيس مجلس الإدارة أمر إدارى يوم 6 / 6 / 2014 يطلب منه إعداد استمارة توظيف تحتوى على بيانات أولية حيث أنه يوم 7 / 6 / 2014 سوف يتم اختبار عدد من الأفراد المتقدمين للعمل داخل المنظمة.
- 3- انتهى مدة عمل النظافة في المنظمة بسبب الوصول إلى سن المعاش وتم الإعلان عن عمال يشغلون الوظائف الشاغرة بدلا من العمال الذين

وصولوا إلى سن المعاش وبدأت المنظمة في إعداد اختبارات للمتقدمين وكانت هذه الاختبار جميعها اختبارات تحريرية.

4- في بعض أقسام المنظمة يوجد بعض الموظفين الذين يرغبون في إلحاق أبنائهم بالعمل معهم في المنظمة وقاموا هؤلاء الموظفين بعرض ذلك على مدير إدارة التوظيف في حب بذلك ووعدهم بعرض الموضوع على مدير المنظمة وبالفعل دافعه مدير المنظمة على تعيين أبناء العاملين.

المراجع

- 1- نفيسة محمد باشرى: مقدمة العلوم السلوكية، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1989.
- 2- إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- 3- عد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، 2001.
- 4- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2001.
- 5- منصور فهمي: إدارة القوى البشرية في الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983.
- 6- أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم متغير، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، 1999.
- 7- محمود محمد السيد وآخرون: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002.
- 8- عادل رمضان الزياى: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002.
- 9- على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1991.
- 10- سلامة محمد إبراهيم هيبه: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، 2000.
- 11- عبد الله أمين جماعة: وظائف المنظمة، القاهرة، 2003.
- 12- أماني محمد عامر: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1996.
- 13- على السلمي: السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، 1980.
- 14- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر والأصول والمهارات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2002.

الفصل العاشر

التدريب في المنظمات الاجتماعية

أولاً: ماهية التدريب ومفهومه

ثانياً: أهمية التدريب.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً: منظومة التدريب.

خامساً: أنواع التدريب.

سادساً: وسائل التدريب وأساليبه.

سابعاً: نظرية التدريب ومبادئه.

ثامناً: مسؤولية التدريب.

تاسعاً: مقومات نجاح نظام التدريب.

عاشراً: تقييم فعالية التدريب.

أهداف الفصل:-

بعد راسة الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- التعرف على ماهية التدريب وأهميته.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- الامام بالمنظومة التدريبية وأنواعه.

4- ادراك وسائل التدريب وأساليبه.

- 5- التعرف على نظرية التدريب ومبادئها.
- 6- تحديد مسؤوليات التدريب ومقوماته.
- 7- الامام بالطرق المختلفة في تقييم فعالية التدريب.

أولاً: ماهية التدريب ومفهومه

تهتم المستويات الإدارية والقيادية العليا بالتدريب باعتباره أحد العناصر الأساسية للوظيفة التنظيمية والإدارية، ويتوقف نجاح المنظمات على نجاح وظيفة التدريب والتي تعتبر أحد وظائف الإدارة التي تسند عليها في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها، إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاءة الإنتاجية وحل أو تخفيف أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية، والتدريب ينجح في تقييم العمال والموظفين للسياسات الإدارية بالمنظمات.

ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطاً رئيسياً وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة، ويعتبر التدريب أهم أنواع الاستشارات في البشر، فهو يتضمن مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط ومروراً بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير وتجرى هذه العمليات أما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مركز تدريبي متخصص أو معاهد وكليات جامعية، ويهدف التدريب إلى إعداد الفرد وتهيئته وتعريفه بالعمل الذي أصبح مسند إليه وإلى تفهمه لأهمية هذا العمل ثم إلى إحاطته بالسياسات العامة للعمل والسياسات الخاصة بالقوة العاملة والإجراءات والتفاصيل التي يهتم التعرف عليها والمتصلة بعمله، كما يكون الهدف أيضاً توعية الفرد تجاه الدور الذي يقوم به والخدمات التي يؤديها والرسالة التي يضطلع بها بالنسبة للمجتمع المحلي وبالنسبة للدولة ككل.

عملية التدريب هي إعداد العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة ورفع مستويات قدراتهم وإمكاناتهم الفعلية والمهنية والكفاءة على المستوى الفردي والمؤسسات التنظيمية ككل.

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (معارف ومهارات) أفكار. قيم. واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين لتمكينهم من

تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

ثانياً: أهمية التدريب

التدريب كأحد وظائف الإدارة يتمثل أهميتها في الآتي:

- 1- تدريب الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة على السلوك المطلوب لأداء أعمالهم الجديدة.
- 2- تدريب الأفراد على تغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم لمواءمة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحدث داخل العمل وما يتبعه من إدخال عمليات جديدة ومستحدثة في الإنتاج.
- 3- تدريب الأفراد على تغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم بما يتفق مع الوظائف الجديدة التي يمكن أن ينقلوا أو يرقوا إليها.
- 4- تدريب الأفراد على تطوير سلوكهم لملاءمة التغيرات التنظيمية كاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل أهداف أو تطوير التوصيف الوظيفي أو تكوين إدارات جديدة.
- 5- تدريب الأفراد على تعديل مهاراتهم السلوكية اللازمة لأداء العمل مثل مهارات العمل الجماعي والاتصال والتعامل مع الآخرين والتحفيز واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 6- تدريب الأفراد على تطوير مهاراتهم الإدارية التي يمكنهم من التعود على التفكير الاستراتيجي وتخطيط العملية ورسم السياسات وتطوير الأداء التنظيمي والقدرة على صنع واتخاذ القرارات والتعامل مع المتغيرات البيئية.
- 7- تطوير قدرات وإمكانات المؤسسة على المنافسة في مجال عملها.
- 8- استغلال الطاقات البشرية بصورة أمثل.

9- تشجيع العاملين ورفع الروح المعنوية.

10- تأمين سلامة العمال على استخدام التكنولوجيا وتوفير الأمن الصناعي.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

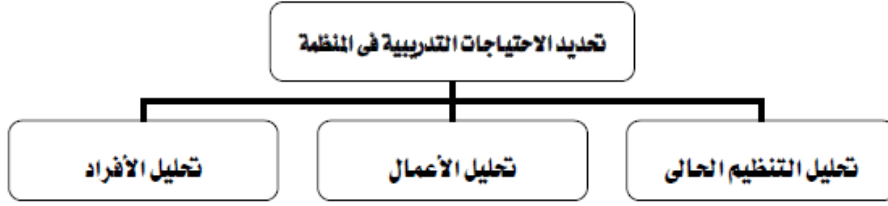
يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لارتفاع تكاليف العملية التدريبية في المنظمات الحديثة، يكون من الضروري أن تعطى العائد من العملية التدريبية هذه التكاليف وإلا أصبح إهدار لموارد المنظمة.

ولكى يحقق التدريب الأهداف المطلوبة منه، يجب أن يخطط برامج وفقاً لاحتياجات التدريب الفعلية للمنظمة، ففي بعض الأحيان مثلاً قد لا ترجع مشاكل انخفاض الكفاءة الإنتاجية إلى نقص مهارات العاملين، وبالتالي تنتفى الحاجة إلى التدريب، فقد تكون هذه المشاكل بسبب أخطاء في المواد الأولية، التجهيزات الرأسمالية، أساليب العمل، الظروف المادية للعمل أو الظروف الاجتماعية.

ومن هنا تظهر أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الأساس الأول للعملية التدريبية. فكلما تم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي سليم مبنى على الدراسات الدقيقة كلما أصبح التدريب أكثر فاعلية. ولتحديد الاحتياجات التدريبية لابد من المرور بمجموعة من الخطوات.

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.

يتوقف تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة على التحليل الكلي للمنظمة وذلك حتى يمكن معرفة المشاكل المختلفة التي يمكن أن يساهم في حلها ويعتمد هذا التحليل على ثلاثة جوانب أساسية هي:



وسنعرض فيما يلي لهذه الجوانب الثلاثة بشئ من التفصيل.

1- تحليل التنظيم:

وفيه يتم تحديد الجهة التي تحتاج إلى برنامج تدريب معين أي الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب ويتضمن تحليل التنظيم الآتي:

أ- تحليل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي وسياساتها ولوائحها وتحليل كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي وكذلك دراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وتأثيرها على المنظمة.

ب- تحليل المناخ التنظيمي الذي يتضمن جميع الظروف المادية والمعنوية داخل المنظمة كالسياسات والأجور والحوافز ونظام الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بالرؤساء والمرؤوسين.

ج- تحليل هيكل الموارد البشرية بتحديد خصائص القوى العاملة الموجودة ومدى كفاءتها في المنظمة وتحديد أوجه النقص في الكفاءة، هل يرجع في العوامل المادية أم في مستوى معرفة أو مهارة أو سلوك الأفراد مما يحتاج الأمر إلى عملية تدريبية وتحديد نوعية التدريب.

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية في المنشأة حتى يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وأن يكون هذا التحليل عملية مستمرة في حياة المنظمة فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه.

2- تحليل الأعمال:

تحليل الأعمال الخطوة الثانية من خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية وفيها يقوم بتحليل الأعمال بتحديد مضمون ومحتويات برامج التدريب الى تتم تصميمها. أى تحديد نوع التدريب المطلوب . مهارات. معلومات. اتجاهات، ما هو العمل أو الجزء من الوظيفة التى يلزم له التدريب ويعتمد ذلك أساسا على توصيف وتحليل الوظيفة بغرض تحديد:

- أهداف وواجبات ومسئوليات كل وظيفة.
- أنواع الأعمال المطلوب أداؤها من قبل شاغل الوظيفة.
- الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات والمهارات والسلوك حتى يمكنهم القيام بمسئوليات وأعباء الوظيفة على الوجه المطلوب.
- المتغيرات المؤثرة فى كفاءة أداء الوظيفة فى مسئولياتها وواجباتها.
- ولكى يؤدى العامل العمل بكفاءة لابد من تحديد مجموعة من العناصر تتضمن:-
- أ- معايير الأداء:

معرفة معايير الأداء تحدد المهارات والمعرفة والسلوك الذى يجب على العامل اكتسابها لأداء عمله بطريقة مقبولة وبدونها تتقدم الوسيلة التى يمكن بواسطتها تحديد ما إذا كان التدريب يحقق الهدف فيه.

ب- تحديد الواجبات:

لكى يتم تأدية العمل بكفاءة فلا بد من معرفة الواجبات الخاصة بهذا العمل ومعرفة الأداء الصحيح لتلك الواجبات ولذلك تحليل الوظيفة لا يساعد فى تحديد واجبات العمل فحسب بل أنه يوضح العوامل الحاسمة وأهميتها النسبية إلى بقية واجبات الوظيفة.

ج- طريقة الأداء:

يجب ترتيب الخطوات التي ينبغي القيام بها لأداء واجبات الوظيفة إذ لا يكفي لأغراض التدريب القول بأن على المشرف مثلاً المحافظة على النظام بين العاملين، إذ من الضروري معرفة الخطوات التي يتبعها المشرف للمحافظة على النظام وتأدية واجباته الأخرى. وتتطلب هذه المرحلة تحديد أنسب الخطوات لأداء العمل، وليس المقصود الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل بل الطريقة التي تناسب معظم العاملين مع إمكان تعديلها حسب مقتضيات الظروف الشخصية لبعض العاملين والتي تعبر في الحقيقة عن الإشراف الفعال والقدرة على التعليم.

د- المهارات والمعرفة والسلوك:

لأداء أي عمل لابد من مهارات ومعرفة سلوك معين يجب أن يكتسبه العامل أو يتحلى به ولذلك التحليل الدقيق للأعمال يبين تلك الصفات أو الحقائق الواجب توافرها في العامل أو إلمامه بها للقيام بأعباء وظيفة معينة، كما يجب أن يوضح الحد الذي ينبغي أن تنمى إليه مهارات الفرد ومقدار المعرفة المطلوبة إذا أردنا الاقتصاد في تكاليف التدريب.

3- تحليل الأفراد:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحديد احتياجات الفرد التدريبية من حيث أنواع المهارات الواجب تنميتها والمعرفة الواجب تحصيلها والسلوك الواجب تعديله أو تنميته لتحسين أدائه، وقد يتطلب الأمر تحديد أنواع الخبرة والمعرفة والسلوك الجديد، ويعتمد ذلك على المقارنة بين معدلات أداء الفرد الفعلية ومعدلات الأداء المعيارية، ويقوم هذا التحليل على دراسة الفرد من ناحية قدراته، مؤهلاته، خبراته، مؤهلاته، خبراته، دوافعه، اتجاهاته، حاجاته، سلوكه الوظيفي (تعاونيه مع زملائه ورؤسائه، قدرته على الاتصال، تفاعله مع جماعة

العمل التي ينتمى إليها، تحديد طريقة أدائه لواجبات الوظيفة) وذلك حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد تحديداً دقيقاً.

وتحليل سلوك الفرد في المنظمة ضروري لتحديد الحاجة إلى التدريب لكي يكون التدريب ناجحاً وتنحصر المشكلة هنا في كيفية القيام بهذا التحليل بطريقة موضوعية دقيقة، ويمكن الاعتماد في ذلك على نوعية من البيانات عن المنظمة.

- النوع الأول بيانات خاصة بأحوال العمل ومنها، انخفاض إنتاجية العمل، كثرة الشكاوى، ارتفاع نسبة الغياب، اقتراحات وشكاوى الأفراد، الحوادث والأجازات المرضية، عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية.
- والنوع الثاني من البيانات يمكن الحصول عليه بعدة أساليب منها أسلوب تقييم الأداء، أسلوب الاختبارات، أسلوب المقابلات والاستقصاءات، أسلوب الملاحظة المباشرة.

رابعاً: منظومة التدريب

يقصد بمنظومة التدريب مجموعة العناصر الضرورية للتدريب بغرض تحقيق أهدافه وغاياته. وباعتبار التدريب نظام وأن أي نظام يصمم لغرض تحقيق هدف معين صمم من أجله، فإن عناصر منظومة التدريب تتكون من خمسة عناصر رئيسية هي:

1- المدخلات

يقصد بمدخلات التدريب الأجزاء المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها إلى أشياء جديدة وإكسابها مواصفات وخصائص معينة وتنقسم المدخلات إلى أربعة أنواع هي:

أ- مدخلات بشرية:

تضم المدربين والمتدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ النشاط التدريبي من مشرفين إداريين وفنيين ومساعدين.

ب- مدخلات مادية:

وتشمل الإمكانيات المادية وموازنة التدريب والحوافز التدريبية ومراكز التدريب بما فيها من مبان وتركيبات وأدوات وأجهزة ووسائل إيضاح سمعية وبصرية.

ج- مدخلات معنوية:

وتتمثل في البيانات والمعلومات التي تجمعها إدارة التدريب بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية كما تشمل البحوث والنظريات العلمية التي يستند إليها التنفيذ بأسلوب علمي وكذلك الظروف البيئية.

د- مدخلات تكنولوجية:

وتتمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل الأساليب الفنية للإنتاج والتسويق. ومختلف نواحي المعرفة الأخرى.

2- العمليات:

ويقصد بعمليات التدريب عمليات التشغيل والتحول التي تجرى على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة إليها. ويتم فيها استخدام مزيج من المدخلات المادية والبشرية طبقاً لقواعد وطرق محددة، كما يشمل هذا العنصر من عناصر النظام التدريبي الأساليب التدريبية والإشراف على تشغيل البرامج ويتم تنفيذ عمليات تحويل المدخلات التدريبية إلى مخرجات على مراحل ثلاثة هي:

أ- مرحلة التجهيز: وفيها يتم تحديد الأهداف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد مستويات الأداء الحالية، وتصمم البرامج وتدير الإمكانيات.

ب- مرحلة التنفيذ: حيث يتم التنفيذ الفعلى للخطط التدريبية، وتنفيذ البرامج التى يتضمنها الخطط وذلك من خلال تطبيق طرق وأساليب تدريبية مختلفة.

ج- مرحلة المتابعة والتقييم: فيها يتم متابعة التنفيذ لضمان مطابقتها للتخطيط وتقييم العملية التدريبية لغرض تطوير البرامج المقبلة.

3- المخرجات:

ويقصد بها المنتج النهائى للنظام أو المدخلات بعد تحويلها وتعديلها وإكسابها خصائص وصفات جديدة أو هى نتائج العملية التدريبية وتنقسم مخرجات نظام التدريب إلى أنواع ثلاثة هى:

- أ- مخرجات بشرية: ويضم المتدربون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية أعلى.
- ب- مخرجات مادية: وتشمل نتائج ملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية العنصر الإنسانى وارتفاع معدلات الإنتاجية كمأ ونوعاً وتخفيض التكاليف وزيادة الربحية.
- ج- مخرجات معنوية: وتشمل الجانب الفكرى والنفسى للمتدربين مثل ارتقاء المعلومات وجود دوافع أقوى للعمل، وزيادة الولاء للمنظمة، وتكون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعمل وتعديل السلوك الوظيفى وتحسين علاقات العمل.. إلى آخر.

4- البيئة التدريبية:

وتمثل الإطار الداخلى والخارجى الذى يعمل فى محيطه النظام التدريبى أو هى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة بينها وبين النظام وما تحويه من علاقات تأثير وتأثر، فالنظام التدريبى يؤثر فى البيئة ويتأثر بها لكن لا يتحكم فيها وتنقسم البيئة التدريبية إلى قسمين هما:

أ- البيئة الداخلية: وهى مجموعة القوى التى تؤثر على النظام وتحدد فعاليته مد
عدمها وتشمل المدربين والمتدربين والإداريين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية،
ونظريات ومبادئ العلوم السلوكية، وطرق أساليب التدريب المختلفة والأجهزة
والمعدات المستخدمة.

ب- بيئة خارجية: وهى مجموعة القوى التى توجد خارج المنظمة وتؤثر على النظام
وتحدد درجة فعاليته وتتضمن أبعاد رئيسية هى:

- البعد المجتمعى: ويشمل أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والقانونية
والحضارية والتكنولوجية.

- البعد التنظيمى: ويضم المنظمات والشركات والمؤسسات والمصالح الحكومية ذات
العلاقات المتشابكة مع المنظمة.

- البعد الإدارى: ويعنى الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة لإشباع الاحتياجات
الداخلية والخارجية.

5- التغذية المرتدة:

وهى بمثابة مقارنة بين مخرجات النظام التدريبى وبين الأهداف الموضوعة مسبقاً
لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها. وتتم
عملية المقارنة هذه بعد أن تتم عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتذهب المعلومات
الناجمة من عملية المقارنة هذه إلى جهتين.

الجهة الأولى: وتسمى ذاكرة النظام وهى تمثل مركز معلومات النظام الذى تصل إليه نتيجة
المقارنة فى شكل أرقام أو مؤشرات تعبر عن النتائج التى حققها النظام.

الجهة الثانية: فهى إدارة النظام للتعرف علة ما حققه التدريب من نتائج وما إذا
كان حقق الأهداف التى صممت برامجه من أجل تحقيقها وتقوم هذه المعلومات

التي تصل إلى إدارة النظام عن طريق التغذية العكسية بدور رقابي للحكم على درجة نجاح النظام وفاعليته.

خامساً: أنواع التدريب:-

يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب:

1- تدريب العاملين الجدد عند التعيين لأول مرة أو النقل إلى المنظمة من منظمة أخرى أو عند الترقية إلى وظيفة أخرى وفي هذا النوع يجب الإلمام بمعلومات وخبرات تتصل بطبيعة الوظيفة التي يزاولها والنظم التي تحدد له إجراءات وخطوات الأداء والتعرف على المؤسسة التي أنضم إليها بما تحويه من نظم ولوائح، بالإضافة إلى تقديم الموظف أو العامل إلى زملائه ومساعدته على التكيف في مجامع العمل، ولذلك تؤكد بعض الأجهزة الإدارية على ضرورة وأهمية تنظيم برامج خاصة للعاملين الجدد، قبل استلامهم العمل، لتساعدهم على استيعاب نظم المنظمة وأهدافها، وفي هذا النوع من التدريب لابد أن يعلم الموظف بيانات ومعلومات تشمل:

- بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة وتشمل:

المنظمة وتاريخها وتطورها، سياسة التوظيف، الخدمات الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها، النقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفون وسياسة المنظمة نحو تلك النقابات.

- سياسة الأجور وساعات العمل.

- بيانات عن الوظيفة. وتشمل بيانات ومعلومات عامة عن الرؤساء من الأقسام لوائح القسم وقوانين من اللوائح التي تختص بالأمن.

وصف الوظيفة أو العمل، تقديم الموظف لباقي الموظفين.

2- تدريب العاملين القدامى:

مع مرور الزمن وتقديم المجتمعات وتعقدها، بتطوير العمل نتيجة للتقدم العلمى والتكنولوجى أو نتيجة لتطور النظام الإدارى بالمنظمة أو نتيجة لتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى المجتمع الذى تعمل المنظمة على إشباع احتياجاته، ومن ثم فلا بد من تطوير معلومات وخبرات ومهارات الموظف أو العمل لتلاحق وتواكب كل هذه التطورات، ولابد من مراعاة زمان التدريب، فيجب اختيار الوقت المناسب الذى يتناسب مع المتدربين وبحيث لا يتعطل العمل داخل المنظمة، وأن يكون المكان مناسب لعقد الدورات التدريبية من حيث السعة والراحة بالإضافة إلى التهوية وأن يتوسط المدينة السكنية أو قريباً من المواصلات العامة وذلك فى حالة عقد الدورات خارج المنظمة.

سادساً: وسائل التدريب وأساليبه:-

تتعدد الأساليب المستخدمة فى التدريب، ولكن أكثر هذه الأساليب فعالية فى أحداث التعديل المرغوب فى أسلوب الأفراد، هما التى تعتمد على التدريب الاختيارى الأقرب إلى الممارسة الفعلية الموجهة منه إلى أسلوب المحاضرة، مثل أساليب التدريب النقل ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية والمختبرات السلوكية. وفيما يلى شرح لهذه الأساليب.

(أ) أسلوب التدريب العملى:

وفيه يقوم تدريب الأفراد على السلوك المطلوب داخل مكان العمل عن طريق رئيسه المباشر أو عن طريق احد العاملين القدامى ويتميز هذا الأسلوب بأنه يؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية مع العاملين وبالتالي إمكان التأثير على سلوكهم وتوجيهه التوجيه المطلوب، هذا بالإضافة إلى إمكان تصحيح الأخطاء التى تحدث أداء العاملين المتدربين أولاً بأول.

ولكن من عيوب هذا الأسلوب، أنه قد يعطل الرئيس عن القيام بوظائف عمله الرئيسية أو يجعله يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على التدريب وعلى أجراء العمل.
(ب) تمثيل الأدوار:

يعتمد هذا الأسلوب على تدريب الأفراد وتنمية سلوكهم ومعرفة أثره على الآخرين وتعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ففي هذا الأسلوب يقوم بعض الأشخاص المتدربين بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة أو الموقف المعروض للبحث أمام باقى المجموعة المتدربة، وذلك بعد إلحاقه بالوصف التفصيلي للموقف والدور المطلوب تمثيله من كل منهم.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد المتدربين على التطبيق العملي للمعلومات والنظريات التي سبق وأن تعلموها في القاعات الدراسية والمحاضرات ولذلك يجب أن يكون مقرونا ببعض الأساليب التعليمية كالمحاضرات مثلا لنقل المعارف أو شرح مناهج العمل والتفكير كما أن هذا الأسلوب يساعد الأفراد على تحليل وانتقاد سلوك الآخرين ومعرفة وجهات النظر المختلفة، ولذلك تكون معرفة نتائج هذا التدريب سريعة ومباشرة.
(ج) أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على اختيار المدرب للحالات العملية أو المشكلة التي تعرض للمناقشة بين المدرب ومجموعة المتدربين ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة التي قد تحقق بإتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع المتدربين على الملاحظة والتحليل وتنمية القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة للحلول بإتباع الأسس العلمية للبحث العلمى.

(د) المختبرات السلوكية:

يقوم هذا الأسلوب على المحاكاة بمعنى اختيار مواقف اختيارية تحاكي أو تشابه المواقف الواقعية في المنظمة ويطلب من المتدربين منها القيام بنشاط معين مثل حل مشكلة معينة، تخطيط مهمة وتنفيذها، القيام بعمل جماعي معين يتطلب تبادل معلومات ومن خلال القيام بعمل جماعي معين يتطلب تبادل معلومات، ومن خلال القيام بعمل جماعي معين يتطلب تبادل معلومات.

ومن خلال القيام بهذا النشاط يراقب المدرب أنماط السلوك التي يتبعها الأفراد والجماعات وأسلوب أدائهم والتفاعلات والمهارات التي تقوم بين الأفراد ثم أساليب القيادة والتأثير على الآخرين وأساليب الاتصال وتبادل المعلومات.

وعلى أساس ملاحظة هذه الظواهر السلوكية أثناء الموقف التدريبي نفسه، يوضح المدرب الأنماط السلوكية الفعالة والأنماط الغير فعالة ونستخلص الدروس المستفادة وكيفية تطبيقها في الواقع العملي. سابعاً: نظرية التدريب ومبادئه:-

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب بالنسبة لنظرية التدريب فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعو البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد وإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فإن ذلك قد يكون راجعاً إلى أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت ولذلك فإن المسؤولية من برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ السيكلوجية الأساسية لعملية التعليم. مبادئ التعلم:

يعتمد أي برنامج تدريب أو تنمية للأفراد على قدرة هؤلاء الأفراد على التعلم وهناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها لتسهيل تعلم الأفراد في برامج التدريب.

(أ) الحافز:

لابد أن يتم حفز المطلوب تدريبهم بطريقة صحيحة، فيجب أن يكون هناك اقتناع تام من جانب كل فرد تحت التدريب بالحاجة إلى الحصول على المعلومات الجديدة واكتساب المهارات الجديدة ولا بد كذلك خلال فترة التدريب وتقديم البرنامج. ولذلك لابد من اختيار القائمين بالتدريب بعناية حتى يستطيعوا التأثير في الأفراد المتدربين وأن يوضحوا أهداف التدريب والغرض منه. وأن ما سترتب عليه من نتائج ستكون صالح الأفراد.

(ب) قياس مدى التقدم في التدريب:

يمكن إثارة حماس الأفراد نحو التدريب، وبالتالي ازدياد واستعدادهم للتعلم عن طريق أحاطتهم بمدى التقدم الذي يحرزونه أولاً بأول أثناء البرنامج. ويتطلب ذلك وضع مقاييس أو معايير يمكن على أساسها قياس مدى التقدم، ويمكن إجراء الحكم على تقدم الأفراد في التدريب أما بالاختبارات أو بوسائل أخرى وإذا دلت النتائج على أن التقدم غير ملموس أولاً يسير بالمعدل المطلوب فيجب معرفة الأسباب والعمل على التغلب عليها.

(ج) إتاحة فرص التطبيق العملي:

يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب ويجب أن يتم ذلك بصفة متكررة، كما يجب أن يكون التطبيق لما تعلموه تحت إشراف المسئولية عن برنامج التدريب حتى يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه في التدريب يتم بطريقة صحيحة وبذلك تتكون لديه العادات الصحيحة في الأداء.

(د) الدقة والسرعة في عملية التعلم:

يجب التركيز على الدقة أولاً، ثم بعد ذلك الاهتمام بالسرعة، فمن الواضح أن السرعة يتم تحسينها في أي وقت بعد فترة التعلم، أما الدقة فإنها إذا لم تكتسب وتصبح عادة فإنه من الصعب الرقابة عليها.

(هـ) الاختلافات الفردية:

أن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والميول والقدرات والاهتمامات مسألة طبيعية، ويجب أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تخطيط برامج التدريب. فعلى أساس مدى هذه الاختلافات يتحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب تعليمها للأفراد، كما تتحدد طرق التدريب المناسبة لإيصال هذه المعلومات إلى الأفراد.

ويجب تجميع الأفراد حسب قدراتهم على التعلم، وقد يتخذ كمعيار لهذه القدرات معدلات الذكاء واختبارات القدرات التي تجرى على الأفراد المتقدمين للالتحاق ببرامج التدريب، وقد تتضح أنه يجب إعطاء بعض المجموعات دروساً إضافية أو مختلفة عن المجموعات الأخرى.

ثامناً: مسؤولية التدريب

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة مسؤولية تحديد سياسات التدريب فهي تضع الخطوط العريضة لخطط التدريب وبرامجه بدون الدخول في التفاصيل، أما بالنسبة للإدارات التنفيذية، فإن مسؤولية المديرين والمشرفين فيها تجاه التدريب فتحدد فيما يلي:

- 1- التعرف على المشكلات التدريبية في الإدارة التنفيذية وتحديد بدقة.
- 2- المساهمة في إعداد برنامج تدريبي معين لحل مشكلات محددة في وحداتهم. تحمل مسؤولية نجاح التدريب في موقع العمل في إداراتهم.

- 3- إذا كان هناك مجموعة معينة من العاملين سوف تشارك في تدريب الآخرين في موقع العمل فيجب على المشرفين أن يتأكدوا إن هذه المجموعة ثم تدريبهم بصورة مناسبة للقيام بعملية التدريب.
 - 4- يجب أن يدرّب المشرف مرؤوسين للحصول على أدائه أحسن.
 - 5- غالباً ما يتحمل المشرف مسؤولية توجيه العاملين الجدد ويقوم بدور المدرب في هذه الحالة ويقوم المشرف بالاختيار من بين مرؤوسين هؤلاء الذين يجب أن يشتركوا في برامج التدريب الرسمية، والمشرف ليس مسئول فقط عن تحقيق أهداف الإنتاج ولكن مسئول أيضاً عن تنمية الأفراد العاملين معه.
- تاسعاً: مقومات نجاح نظام التدريب
- يستند النظام التدريبي إلى دعائم ومقومات تضمن نجاحه في تحقيق أهدافه من أهمها:
- إتباع الأسلوب العملي في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات.
 - اختيار الأسلوب التدريبي المناسب.
 - اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.
 - ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.
 - تطبيق مبدأ الثواب والعقاب عن طريق ربط حركة الترقّيات والتنقلات داخل الهيكل الوظيفي بالتدريب بحيث ينعكس نتائج تقييم التدريب على حركة المناصب الإدارية وبصفة عامة يتوقف نجاح التدريب على درجة التعاون بين الأطراف المشتركة في العملية التدريبية، فإذا قام كل كم الإدارة والمدرب والمتدرب بدوره الإيجابي المحدد فسوف ينجح التدريب في تحقيق أهدافه.

عاشراً: تقييم فعالية التدريب

التدريب كأي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، يجب أن يقيم لتحديد مدى فعاليته فلا يعنى وجود برنامج للتدريب، وهيئة قائمة على تنفيذه والإشراف عليه، يدل في حد ذاته على أن عملية التعليم تسير بالشكل المطلوب وأن أهداف التدريب ستحقق في نهاية الفترة الموضوع ويدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب ليس فقط التخطيط للبرنامج وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته وإنما أيضا التحقق خلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح ويحقق النتائج المطلوبة ولذلك يهدف تقييم التدريب إلى:

- 1- تحديد مدى تحقيق التدريب للنتائج والأهداف المطلوبة منه بمعنى هل تؤدي فعلا برامج التدريب المتبعة إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد المتدربين في الاتجاه الذي يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2- معرفة أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب حتى يمكن الاستفادة منها عند وضع برامج تدريب مستقبلية وأجراء التعديلات اللازمة عليها.
- 3- تحديد مدى نجاح الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهل المشاكل الموجودة كان علاجها التدريب فعلا، أم كان من الممكن استخدام أساليب أخرى غير التدريب.
- 4- تحديد مدى مساهمة النتائج التدريبية تحقيق أهداف المنظمة.

وإذا كان من الصعب قياس فعالية التدريب إلا أنه يجب استخدام جميع الوسائل، والقيام بكل الدراسات التي تساعد على تقييم وتحديد مدى فعاليتها فقد يجرى اختيار الأفراد الذين يتدربون في برنامج التدريب قبل التدريب، كما يجرى اختيار مجموعة أخرى يمكن أن يطلق عليها مجموعة مراقبة ولا تدخل في البرنامج، وبذلك تصبح المجموعة التي دخلت التدريب بمثابة مجموعة تجريبية،

وبعد انتهاء برنامج التدريب يجرى اختبار الأفراد في المجموعة التجريبية وفي مجموعة المراقبة من جوانب معينة مثل الذكاء، الخبرة ومستوى الأداء، فإذا كان هناك اختلاف في قياس هذه العوامل بين المجموعتين يفترض بأن هذا الاختلاف راجع إلى برنامج التدريب الذى تلعبه المجموعة التجريبية.

ولقد اقترح كيرك جاتريك أربعة معايير يمكن أن تقيّم على أساسها برامج التدريب وهذه المعايير هى:

1- رد فعال المشتركين في برامج التدريب:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذه البرامج ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوى على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج وأى الجوانب التى يعتبرونها أكثر إفادة وأيهما أقل إفادة وأيهما أكثر سهولة وأيهما أكثر صعوبة.

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه ولكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما يعلنه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل اهتمام فقصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب كعملية شئ والأثر الفعلى لهذا البرنامج شئ آخر.

2- التعليم:

يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذى اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياساً مباشراً ويتم ذلك بتصميم اختبارات يقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التى تعلمها الفرد في برنامج التدريب، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذى أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكى لدى الفرد ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريق قياس رد الفعل لدى

المشتركين إلا أنها تقتصر على قياس في مخزن الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل.

أو أن الفرد قد يكسب معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تقف حائرة داخله لا تجد السبيل إلى أنشطة وسلوك وممارسته في الأداء الفعلي في العمل.

3- سلوك الفرد في العمل:

ينطوى استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد وتقييم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس التغيير ويمكن أن يقوم هذا القياس الرئيسي المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل أو مرؤوسيه المباشرين أو الفرد ذاته. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على قياس التغيير بعد مرور بصفة شهور من انتهاء برنامج التدريب.

4- نتائج الآراء التنظيمية للتدريب:

تقاس فاعلية التدريب على النتائج كمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوى وغيرها مما يعتبر مثله للمقياس التي تستخدم كمعيار للأداء التنظيمي، وهذا المقياس يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو تمثيل الاختبار الأخير لفاعلية التدريب.

أسئلة للمراجعة

ناقش هذه التطبيقات في ضوء العناصر المختلفة للتدريب.

- 1- تم تعيين عدد من الموظفين الجدد في المنظمة وبمجرد استلام العمل اجتمع معهم الرئيس المباشر وتم توزيع العمل عليهم والمهام المطلوبة من كل موظف والمدة اللازمة لإنجاز هذه المهام وأكد عليهم أنه سوف يقيم قدرتهم على العمل بعد الانتهاء من الأعمال التي كلفهم بها.
- 2- قامت إحدى المنظمات باستيراد مجموعة من الآلات الحديثة بدلا من الآلات المتهاكة والتي تتوقف باستمرار الأمر الذي أدى إلى انخفاض الإنتاج، وبعد تركيب الآلات الجديدة استمر أيضا الإنتاج في الانخفاض مما أدى بالإدارة العليا إلى توقيع الجزاء على جميع العمال المسؤولين عن تشغيل هذه الآلات.
- 3- قامت الإدارة العليا بالمنظمة بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل تحديث بعض الوظائف وخلق وظائف جديدة لتحقيق الكفاءة في المنظمة ومن ضمن التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي إلغاء إدارة التدريب على اعتبار أنها ليس لها دور في المنظمة فنادرًا ما يتم تدريب العاملين إلى جانب أن أي فرد في المنظمة يستطيع أن يقوم بالدور الذي تقوم به إدارة التدريب إذا تطلب الأمر.
- 4- إدارة التدريب بالمنظمة وقع عليها الجزاء باللوم بسبب عدم قيامها بأى أعمال ملموسة داخل المنظمة، وبعد مدة قصيرة من توقيع الجزاء. فوجئ جميع العاملين بالمنظمة بإخطارات من إدارة التدريب لعقد دورة تدريبية ومحددة في الأخطار موعدا الدورة التدريبية لكل إدارة على حدى علما بأن محتوى الدورة واحد لكل الإدارات.

المراجع

- 1- سامية محمد فهمى: المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 1990.
- 2- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2001.
- 3- عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، 2001.
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2001.
- 5- هناء أحمد سيد أحمد: السلوك التنظيمي، القاهرة، 2003.
- 6- شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988.
- 7- فريد النجار: إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، القاهرة، المركز العلمى للتصوير والطباعة، 1994.
- 8- إبراهيم عبد الهادى المليجى: استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2002.
- 9- كمال بكداش: أسس التدريب فى مجال سلوكيات الإدارة، القاهرة، المركز العربى للتطوير والإدارة، بدون تاريخ، 229.
- 10- صلاح الشنوانى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 11- سلامة محمد إبراهيم هيبه: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، 2000.
- 12- على السلمى: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992.

الفصل الحادي عشر

صنع القرار في المنظمات الاجتماعية

أولاً: مفهوم القرار.

ثانياً: أنواع القرارات.

ثالثاً: مفهوم عملية صنع القرار.

رابعاً: مراحل عملية صنع القرار.

خامساً: أساليب اتخاذ القرار.

سادساً: المشاركة في صنع القرار.

سابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها لترشيد عملية صنع القرار.

ثامناً: المشكلات الإدارية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

تاسعاً: مقومات القرار الإداري الجديد.

عاشراً: العلاقة بين اتخاذ القرار والعمليات الإدارية بالمنظمة.

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على :

- 1- التعرف على مفهوم القرار وأنواعه.
- 2- التعرف على عملية صنع القرار ومراحله.
- 3- الإلمام بأساليب اتخاذ القرار وطرق المشاركة.
- 4- تحديد الاعتبارات الواجب مراعاتها لترشيد عملية صنع القرار والحد من المشكلات الإدارية.
- 5- إدراك مقومات القرار الإداري الجديد.
- 6- تحديد العلاقة بين اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية بالمنظمة.

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسية. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من الموضوعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث.

ولذا تعتبر عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة بل والإدارة الخاصة وهذه العملية لا تعتبر وظيفة ومستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الإدارة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

وتأتي عملية صنع القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع مستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم.

أولاً: مفهوم القرار

تعني كلمة قرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله الوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى المفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إحيائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة

ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في صنع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقي قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل.

ثانياً: أنواع القرارات

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها و فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1- تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

2- تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

3- تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4- تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

5- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

6- تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه. و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما:
البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير الى درجة جديدة.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

ثالثاً: عملية صنع القرار The Decision Making Proces

صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين).

و مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.
ويرى "طومسون" و "تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.

2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3- أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

01. الموقف (أو المشكلة).

02. متخذ القرار.

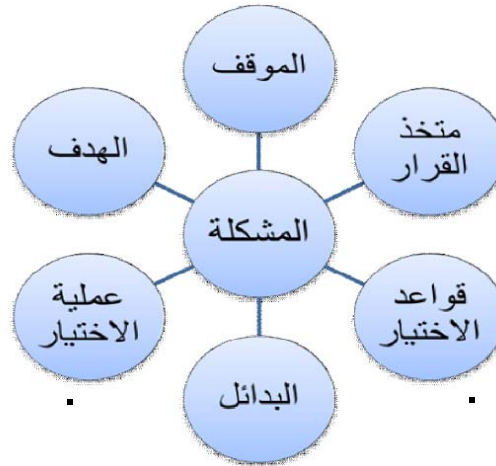
03. الهدف.

04. البدائل.

05. قواعد الاختيار.

06. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

عناصر اتخاذ القرار



رابعاً: مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصص المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.
- أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:
- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.
- و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:
- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

- اكتشاف سبل العمل الممكنة.

- الاختيار بين سبل العمل.

وهنا من يري أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتمثل في المرحلة الأولى:

المرحلة الأولى: تحديد وتشخيص المشكلة:

تبدأ بملاحظة وجود مشكلة ما لذلك برزت أهمية تحديد المشكلة وتشخيصها لأن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة قد يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار وعادة ما تتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل:

النوع الأول:

المشاكل المتكررة وهي التي تتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً أو خروج الموظفين قبل الدوام. وغير من المشاكل متكررة الحدوث.

والنوع الثاني:

هو المشكلات الجوهرية وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والسياسات والرقابة والتنظيم وغيرها، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

والنوع الثالث:

المشاكل العرضية والطارئة ويقصد بها الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت التي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة كدخول منافس جديد في السوق أو ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب ... الخ.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة

والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب للمشكلة:

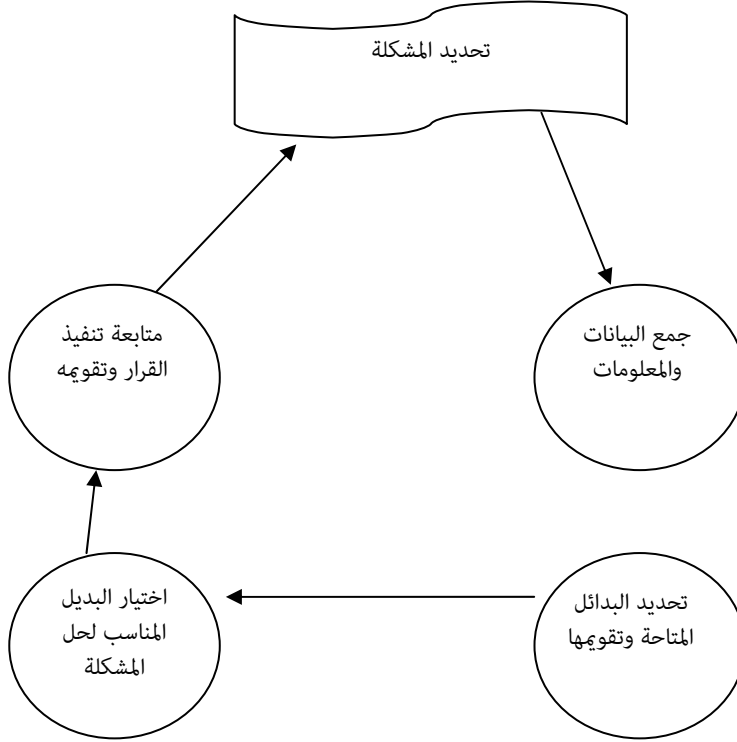
وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.

- 3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
 - 4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
 - 5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - 6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
 - 7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
 - 8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
 - 9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.
- المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:
- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

شكل يوضح عمليات صنع القرار



خامساً: أساليب اتخاذ القرارات

هناك أربعة أساليب يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات هي:

- 1- الخبرة.
- 2- المشاهدة.
- 3- التجربة.
- 4- الأسلوب العملي.

فأما الأساليب الثلاثة الأولى فينقصها التدقيق والتمحيص العلمي، أما الأسلوب الرابع فهو الذي يتبع الخطوات المنطقية للتفكير ويتفق مع المتطلبات العلمية من تحليل ومقارنه واستنتاج.

1- الخبرة:

عندما يواجه المدير مشكلة أو موقفاً يستلزم اتخاذ قرار معين، فإنه يستخدم خبراته السابقة في الوصول إلى القرار المطلوب. وذلك على أساس أن المشكلات الحالية تتشابهة مع المشكلات السابقة. إذ أن من الواضح وجود عيوب في هذا الأسلوب . أولها احتمال اختلاف المشكلات القديمة عن المشكلات الجديدة. وقد تكون هذه الاختلافات ظاهرة أو خفية وقد تحتاج إلى مجهود لكي يتم التعرف عليها. فهناك مشكلات تبدو على السطح متشابهة أو متقاربة، ولكن التحليل يثبت عمق الفروق بينهم لذلك كان جمع المعلومات من مصادرها الأولية وبغرض حل المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على المعلومات القديمة.

2- المشاهدة:

حيث يعتمد المدير هنا في أخذ القرار على ما يفعله المديرون الآخرون - في منظمته أو منظمات أخرى - بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاته، حيث يلجأ إلى تقليد الحلول التي يتبعها هؤلاء المديرون. وقد يكون هذا الأسلوب مفيداً في حالة المشروعات الصغيرة أو الفروع التابعة لمنظمة كبيرة. وكذلك عندما لا تكون هناك رغبة في تحمل المخاطر أو المسؤوليات الناتجة عن المبادرة والحلول الجديدة.

غير أنه من جهة أخرى تحمل المشاهدة نفس عيوب الطريقة السابقة، من حيث أن ما يناسب منظمة معينة أو فرعاً منها أو إدارة فيها قد لا يناسب منظمة أو فرعاً أو إدارات أخرى وذلك لاختلاف الظروف البيئية المحيطة بها والعناصر المؤثرة فيها.

3- التجربة:

وفي هذا الأسلوب يعتمد المدير في أخذ القرار على تجربة حل معين ثم تعديله

أو تغييره بناء على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق. فعندما يواجه المدير مشكلة ما، فإنه يصنع لها حلاً أو حلاً مؤقتاً أو يقوم باختبارها ثم تقييمها، ثم تعديلها وتجربتها مرة أخرى، إلى أن تحل المشكلة. وقد يلجأ المدير إلى هذه الطريقة عندما لا تتوافر لديه معلومات عن المستقبل أو عندما يكون من الصعب التنبؤ بنتائج حل معين. فلا يجد أمامه سوى تطبيق هذا الحل وفحص النتائج المترتبة عليه.

وتنحصر عيوب هذا الأسلوب في استهلاك الوقت واستنزاف الموارد واستغراق جهد المدير وطاقاته في محاولات وتجارب قد تكون فاشلة أو ذات نتائج سلبية أولاً تحل المشكلة حلاً جذرياً أو تسبب في تفاقمها إذ أن بعض المشكلات تزداد تعقيداً إذا لم يراع في حلها عنصر الوقت وإذا لم تعالج في الوقت المناسب وربما كانت الفائدة الوحيدة لهذه الطريقة هي أن يتعلم المدير من أخطائه ويستطيع أن يصحح قراراته في المحاولات المتتالية التي يجريها.

4- الأسلوب العلمي:

وهنا ينحو المدير بعيداً عن التقاليد والمحاكاة، وعن التجربة والخطأ ويخلص نفسه من مجرد الاعتماد على الخبرة السابقة إلا بغرض الاسترشاد فقط ويتبع منهجاً موضوعياً، قوامه التفكير المنطقي غير المتحيز، والذي يتضمن خطوات علمية محددة. تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف. من أبرز الطرق في اتخاذ القرار ما يلي:

1- طريقة دلفي Delphi

وهي تعتمد على إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء حول موضوع معين وتلخيص آراؤهم التي يرسلونها ثم إرسال التخليص مرة أخرى مع عدم ذكر الأسماء الخاصة بكل رأي ثم أخذ بردهم بعد هذا ويلخص مرة أخرى ويعاد لهم

وهكذا 5 أو 6 مرات حتى نصل على قرار مع مراعاة أن يقوم بالتخليص 2 أو 3 أفراد منعاً لتدخل العامل الذاتي.

2- طريقة بيرتPERT:

كلمة بيرت مأخوذة من الكلمات الإنجليزية Program Evaluation and Review Technique

وتعرف أحياناً باسم طريقة الدرب الحرج Critical path وتستهدف المساعدة على اتخاذ قرارات رشيدة من خلال تحديد وتنظيم ما ينبغي أن يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة في زمن معين.

وتتم طريقة بيرت بثلاثة مراحل هما:

أ) مرحلة التحليل

وفيها يتم تحضير البيانات الضرورية لحسابات بيرت وينبغي أن تتم هذه المرحلة قبل بدأ الأعمال وفيها تحدد العناصر الآتية:

- الهدف النهائي

- حصر الوسائل التي نملكها أو التي نفكر في امتلاكها من أجل تنفيذ المشروع.

- رسم شبكة اجمالية كتصور أولي للمشروع انطلاقاً من البيانات المتوفرة.

- تجزئة المشروع لمجموعات فرعية أساسية، ثم نرسم لكل مجموعة فرعية شبكة فرعية مفصلة.

- تقدير الأزمان للعمليات.

ب- مرحلة الحساب:

وفيها تهتم بحساب الزمن الأقصر والزمن الأطول لكل عملية.

ج- مرحلة المراقبة والتصحيح:

وفيها يتم اقتراح ما يجب إدخاله من تعديلات في الشبكة، فمثلاً يمكن تطبيقه للوصول إلى تخريج عدد من الخريجين من مستوى دراسي معين.. وهكذا

3- طرق التحليل الاجرائي من خلال:

- أدراك وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

- التعرف والكشف عن الحلول المختلفة التي تمكن من بلوغ تلك الأهداف.

- تقييم كل حل من هذه الحلول بالاستناد إلى تقدير تكلفته والفوائد المتوقعة منه.

- عرض النتائج على المسؤولين عرضاً موضوعياً يمكنهم القرار الأفضل.

4- الطريقة الحديثة التنفيذية:

اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة

هي:

- البحث

- والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل .

- والاختيار.

سادساً: المشاركة في صنع القرار

وجدت الادارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات و تضخم حجمها.

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية

فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

- ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

- ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا و قد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة و ذلك حسب المتدرج التالي:

- عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.

- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.

- استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً.

- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.

- اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات يحقق مزايا متعددة أهمها:

1- الحد من الشكاوي والتظلمات من جانب المرؤوسين والتحسين في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- الحد من الغياب والتأخير.

- 3- التحسين في كمية الإنتاج ونوعيته.
 - 4- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير.
 - 5- تيسير مهمة القادة والرؤساء في جهود الإشرافية والتوجيهية.
 - 6- التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
- ولكي تحقق المشاركة في اتخاذ القرارات أهدافها ينبغي أن تراعي عدة اعتبارات منها:
- 1- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح لمتخذ القرار لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، من هنا فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.
 - 2- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، لذا يجب مراعاة ألا تكون التكلفة عالية لا تغطي المزايا التي تترتب على تلك المشاركة.
 - 3- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: يجب ألا تستغل عملية المشاركة كمصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، كما يجب ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.
 - 4- سرية القرارات: في كثيراً من الأحيان يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج. وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي المشاركة في صنع القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

سابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها لترشيد عملية صنع القرار

نطوى عملية صنع واتخاذ القرار على مواقف ومشكلات متنوعة تفاوتت مضاعفاتها من البساطة إلى التعقيد... وتوجد عوامل من المفيد أخذها في الحسبان إذا أريد لهذه العملية أن تتم بطريقة رشيدة ومنها:

(1) تنطوي عملية صنع واتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة، وأيضاً على عناصر عاطفية ورشيدة... وذلك يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان، ويجب استخدام التحليل المنطقي في كل حالة.

(2) يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة في تحقيق الهدف حيث أن معرفة الهدف أو الغرض تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن ثم يجب أن يكون القرار عملياً وقابلًا للتطبيق.

(3) لا يمكن إرضاء كل شخص: معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه أو يتأثر به.. لذا فبعد الوصول إلى قرار يجب على المدير شرح القرار والعمل على كسب تعاون الجماعة بكاملها.

(4) توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختبار: أن معظم المشكلات يمكن إقرارها بنجاح بعدد من الطرق.. فالقرارات تعتمد على تقرير أي عوامل أكثر أهمية والوزن الذي يعطي لكل عامل وعلى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.

(5) استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار: كأن يتم التوصل إلى شيئاً لم يسبق عمله من قبل أو مزيج لأفكار معروفة جمعت من بعضها البعض بطريقة جديدة... لذا يجب الابتكار لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.

- 6) اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي.
 - 7) تستلزم عملية صنع واتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً.
 - 8) اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً.
 - 9) الاعتراف بحتمية التغيير، فالقرارات تجلب معها التغيير.
 - 10) وضع نظام متابعة كل قرار وأهمية وضع نظام للمتابعة لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل لتقييم نتائج القرار.
 - 11) ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة فيها.
 - 12) الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال.
- بالإضافة إلى ما سبق فهناك عوامل تؤثر في صنع واتخاذ القرار منها:
- 1- أهداف المنظمة:
- أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي أنسب الوسائل التي يبدو أنها تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.
- 2- الثقافة السائدة في المجتمع:
- تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، المنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.
- 3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:
- يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل.

4- العوامل السلوكية:

- يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:
- الجانب الأول: البواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك للفرد في اتخاذ قراره.
- الجانب الثاني: البيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.
- الجانب الثالث: دور التنظيم في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:
- تحديد الأهداف له.
 - إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
 - مدة بالمعلومات والبيانات والبدائل.
 - إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازمة من السلطة.
- 5- متخذ القرار:

يختلف القادة الإداريون والرؤساء من حيث مهاراتهم في اتخاذ القرارات فيما يتصل بأعمالهم. ويرجع السبب في ذلك إلى العوامل الذاتية المرتبطة لشخصية القادة والرؤساء والعوامل الموضوعية الخارجية عن ذواتهم.

ويمكن أن تحدد أهم هذه العوامل الذاتية الموضوعية فيما يلي:

أ- الاستعداد الشخصي للقيادة والرؤساء

ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة وعلى اتخاذ القرارات. وذلك لأسباب عديدة منها اختلافهم في الصفات الفطرية الموروثة، واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وعلى اتخاذ القرارات.

ب- نوعية العمل:

تختلف القرارات فيها بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل. فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المكرره تكون أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيره.

ج- حجم العمل:

كما ارتقي الرؤساء في السلم الإداري كلما زاد حجم العمل الذي يشرفون عليه وبوجهونه و يترتب على هذه الزيادة في حجم العمل اتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء ومن ثم تؤدي إلى تزايد الصعوبة والتعقيد فيها.

د- كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة:

كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوفرة كلما ساعد هذا على اتخاذ القرارات في يسر وسهولة. وعلى العكس من ذلك إذا قلت البيانات والمعلومات المتاحة عن القدر الضروري لاتخاذ القرارات كلما كان هذا مدعاة إلى الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرارات ذاتها:

هـ- وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل:

كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة أو الرؤساء كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أيسر وأدق عما إذا كانت الرؤية يشوبها ضباب الغموض وعدم اليقين. وخاصة إذا علمنا غالبية القرارات التي تتخذ في محيط الإدارة ذات سلة بالمستقبل. ولما كان المستغل بالنسبة لأي موقف ليس واضحاً وضوحاً كاملاً فإن الرؤية أمام القادة والرؤساء فيما يتعلق بهذا المستقبل لا يمكن أن تكون هي الأخرى واضحة وضوحاً كاملاً.

و- التردد في اتخاذ القرارات:

لما كانت القرارات تتعلق بأمور في المستقبل فإنه يلاحظ ظاهرة التردد في اختيار حل معين، ويمكن أن ينشأ التردد من عدة حالات نذكر منها:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل. نظراً لصعوبة التنبؤ السليم لنتائج كل حل.
- عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدايل المختلفة.
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
- قلة خبرة متخذ القرار ومرونة واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 % ولكي يقل التردد في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:
- معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها باتخاذ القرار: وأن يساهم كل قرار في تحقيق الأهداف.
- إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة المدروسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً.
- أن معظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس: وعلى متخذ القرار أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.
- ولا شك أن الجرأة في اتخاذ القرارات أمر مطلوب ولازم إذ كثيراً ما تقتضي بعض المواقف المؤثرة في حياة التنظيم سرعة المواجهة واتخاذ قرارات حاسمه بشأنها ولا تعني بالجرأة في هذا الخصوص إصدار المدير لقرارات مبتسره وعشوائية أي غير مدروسة وإنما نعني سرعة مواجهة المواقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة.
- لذلك يوصي المهتمون بدراسة الإدارة العامة بوجوب الابتعاد كلية عن ظاهرة التردد في إصدار القرارات التي انتشرت في معظم أجهزة الإدارة، فأدت إلى خلق حالات من الفوضى والتسيب في هذه الأجهزة، الأمر الذي اقعدها عن تحقيق

أهدافها.

وترجع ظاهرة تردد المديرين في إصدار القرارات إلى اعتبارات معينة من أهمها:

- 1- حداته المدير بالعمل: الأمر الذي يجعله ميالاً إلى تأجيل اصدار القرار عسى أن تستجد ظروف قد تعفيه نهائياً من عبء إصدارها.
 - 2- عدم كفاءة المدير ونقص تدريبه الأمر الذي يجعله عاجزاً في النهاية عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل.
 - 3- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات فقد تكون النصوص المنظمة لاختصاصات وسلطات مصدر القرار غير واضحة الوضوح الكافي، الأمر الذي يترتب عليه في غالب الأحيان - التردد في إصدار الكثير من القرارات بل والاحجام عن اتخاذها.
 - 4- الخوف من اتخاذ القرارات: وقد يرجع ذلك إلى ظروف شخصية المدير وعدم اعتباره على تحمل المسؤولية في صغرة. وقد يرجع إلى كثرة التنقلات والمساءلات ما يجعل المدير يتردد في إصدار قراراته.
 - 5- ضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الاحاطه بالبيانات اللازمة لدراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة.
 - 6- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية.. مما يؤدي إلى التردد في إصدار القرارات وإذا صدرت فإنها تصدر غالباً لتلبية الضغوط وارضاء لها محافظة على مركزه داخل التنظيم.
- ثامناً: المشكلات الإدارية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار
- في ضوء ما سبق بديهي أن القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون ينبغي أن تكون قرارات صائبة رشيدة، باعتبار أن هذا القرارات تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل

المرتبطة باتخاذ القرار وتؤثر على مدى فاعليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن أهم العوامل التالية:

1- صحة وسلامة القرار: حيث يتوقف نوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه، على خبرة ومهارة متخذ القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة لهم، وكذلك الأساليب التي تلجأ إليها عند اتخاذ القرارات.

2- بيئة القرار: ونعني بها البيئة المادية والسيكولوجية والسائدة داخل المنظمة والتي تؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة فقد يكون الطابع العام من جانب مستوى الإدارة العليا في منظمة ما، هو عدم الحسم في الأمور، فمن المؤكد أن هذا الاتجاه ينساب إلى مختلف المستويات الإدارية الأدنى ويصيبها بالعدوي ويعني ذلك أن السلوك والتوقعات الرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثيرها على نوع القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى وعلى مدى السرعة في اتخاذها. كذلك إذا توافرت الثقة بين المديرين والرؤساء بعضهم ببعض شجعهم ذلك على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها إما إذا انتفت هذه الثقة فإن كل منهم يتجنب بقدر الإمكان تحمل مسئولية إصدار القرارات، ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى داخل المنظمة منها مدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، ومدى درجة الرقابة المفروضة على المديرين فإذا تعددت أساليب وأجهزة الرقابة على تصرفاتهم زادت درجة السلبية والتردد في اتخاذ القرار.

3- الوقت الملائم للقرار: حيث كثيراً ما تفرض الضغوط والموقف على متخذ القرار أن يتخذ قرار في عجلة من الأسر، وأن يتوافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة وجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة (أو الموقف) وتحليلها.

4- العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار: حيث أن هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه، ومن ثم

فإن نماذج السلوك الإداري تختلف من مدير إلى آخر في الموقف الواحد. وعلى ذلك هناك المدير الجريء الذي يسعى إلى النجاح، والذي تتوافر له الطاقة الإدارية والقدرة على تحمل المسؤولية وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب الموقف أو المشكلة المعروضة، فيقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهتها، وعلى النقيض من ذلك، هناك المدير الذي يخشى المسؤولية ويتجنب المخاطرة ويتصف سلوكه الإداري بالجمود. ووجود مثل هذه النماذج يؤكد لنا مدى علاقة شخصية القائد الإداري بالدور القيادي في موقف معين أو في مواجهة مشكلة.

5- مدى المشاركة في اتخاذ القرار: حيث أن نجاح القرار يتوقف على مشاركة المتأثرين في اتخاذه، ويختلف المديرون - نتيجة لاختلاف نماذج شخصياتهم - في مدى أخذهم بمبدأ إشراك المجموعة التي تتأثر بالقرار في عملية اتخاذ القرار، وبصفة خاصة في مرحلة استعراض البدائل الممكنة للتصرف، فهناك من المديرين من يشجع الأخذ بهذا المبدأ بصفة عامة، وبعضهم يرفضه كله والبعض الثالث يشجع بدرجة أو بأخرى المشاركة في اتخاذ القرار. ويعد ذلك أن نماذج القيادة الإدارية السائدة في المنظمة (ديمقراطية أو توتوقراطية) هي التي تحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

تاسعاً: مقومات القرار الإداري الجيد

يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

المقوم الأول: القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:

ويقصد بذلك أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره في موقف ما ليكون قرارهم الإداري المرتبط بهذا الموقف، ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدهم فحسب، ولكن يكون متمشياً مع أهداف وإرادة المجتمع المتمثلة في الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع

ومتفقاً مع السياسة العامة بها والسياسة الإدارية، ومع اتجاهات الرأي العام حتى يكون إدارة صالحة للتعبير عن الأهداف العامة والأهداف التنظيمية .

المقوم الثاني: يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر:

فالاختيار العفوى المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً سليماً، فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ومزايا وعيوب كل منها ووسائل تنفيذها، فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد من أن تحميه اللوائح والتنظيمات حتى يسلك هذا المسلك.

المقوم الثالث: القرار المراد اتخاذه يكون هادفاً:

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفاً أي يكون الدفع له هو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية في حدود القانون وارتباطاً بالموقف الذي يتخذ فيه هذا القرار.

المقوم الرابع: تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عن تنفيذ القرار:

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل واجراءات التنفيذ، فالقرار الذي يغفل الإشارة إلى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه وإلى أسلوب وطريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قراراً سليماً بل أقرب إلى الوعود.

ولذا فإن على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان قبل اتخاذ القرار العوامل التالية:

- التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من أهميتها.
- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ صحيحاً ليحقق الهدف المرغوب.

- ضمان التعاون بين الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار والذين سيشاركون في تنفيذه.
 - التمعن في إصدار القرار قبل اتخاذه مع عدم التخوف من إصدار القرار بحجة الخوف من التغيرات المحتملة.
 - ضرورة متابعة نتائج القرارات التي اتخذت حتى لا تنحرف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - مراعاة أهداف المنظمة ذلك أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.
 - مراعاة الثقافة السائدة في المجتمع حيث أن المنظمة لا تعمل في فراغ ولكنها تعمل في ضوء الأطر الاجتماعية والثقافية والتي يلزم أن يضعها متخذ القرار في اعتباره.
- عاشراً: العلاقة بين اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية بالمنظمة:
- يمكن تحديد المواقف المختلفة لاتخاذ القرارات عند ممارسة المنظمات الاجتماعية حكومية أو أهلية للوظائف الإدارية فيما يلي:
- (أ) عند ممارسة التخطيط
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - وضع الخطط والبرامج التي تحقق الأهداف واختيار الأفضل منها.
 - تحديد المدى الزمني المناسب للخطط.
 - تحديد الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الخطط.
 - تحديد المسؤولين عن عمليات التخطيط في المنظمة.
 - تحديد الأساليب اللازمة لتقييم الخطط بالمنظمة.
 - تحديد الوسائل التي يمكن بها التغلب على معوقات التخطيط بالمنظمة.

ب) عند تحديد التنظيم الإداري للمنظمة.

- تحديد الحجم الأمثل للمنظمة من الناحية التنظيمياً.
- تحديد أنواع التنظيم الإداري بالمنظمة والعلاقة بينها.
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوبة وتحقيق التوازن بينهما.
- تحديد الأبعاد الرئيسية لتقسيم العمل بين العاملين ودرجة التخصص المطلوبة للعمل.
- أمط التسلل الإداري بالمنظمة واختصاصات كل مستوى.
- تحديد السياسات الإدارية بالمنظمة وسلطة وضع السياسة بها.
- تحديد أساليب التنسيق الإداري المستخدمة بالمنظمة.
- تحديد نطاق التمكن والإشراف.
- تحديد مدى وجود السلطات وتفويضها وضوابط التفويض الإداري.
- التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة وموقف الإدارة منها.

ج) عند توظيف الطاقات البشرية:

- تحديد احتياجات المنظمة من الطاقات البشرية.
- تحديد انسب الطرق لجذب العناصر الصالحة للمنظمة.
- تحديد أساليب اختيار أصلح العناصر من بين المتقدمين.
- تحديد الأسلوب الأمثل لتوصيف الوظائف.
- تحديد مستويات الأجور للطاقات البشرية التي تم تعيينها.
- تحديد معايير ترقية العاملين بالمنظمة.
- تحديد طرق تقييم أداء العاملين بالمنظمة.
- تحديد العوامل التي ترفع الروح المعنوية بين العاملين.
- تحديد نوعية الحوافز وأنواعها وطرق توزيعها.

- تحديد سياسات النقل وأنهاء الخدمة.
- (د) عند تدريب القوى البشرية بالمنظمة
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
 - اختيار وتصميم البرامج التدريبية اللازمة للعاملين بالمنظمة.
 - اختيار هيئة التدريب والشروط المحددة لذلك.
 - تحديد الأساليب التدريبية الملائمة وفقاً للموقف التدريبي.
 - تحديد الوقت الملائم لتدريب العاملين.
 - تحديد الإمكانيات والظروف الملائمة لنجاح التدريب.
 - تحديد طرق متابعة وتقويم التدريب بالمنظمة.
 - تحديد كيفية الاستفادة ممن تم تدريبهم في مواقع العمل المختلفة بالمنظمة.
- (هـ) عند تمويل المنظمة:
 - تحديد المصادر المختلفة لتمويل المنظمة.
 - تحديد الأوقات الملائمة لجمع التبرعات.
 - تحديد الاستخدامات الرئيسية للأموال بالمنظمة.
 - تحديد المصروفات الخاصة بالمنظمة وتقسيمها على أوجه الصرف.
 - اعداد ميزانية المنظمة.
 - تحديد نوعية الرقابة المالية بالمنظمة والمسؤولين عنها.
- (و) عند ممارسة الرقابة:
 - تحديد أغراض الرقابة بالمنظمة.
 - تحديد الأساليب والوسائل الرقابية التي ستستخدم بالمنظمة.
 - تحديد المجالات الرقابية بالمنظمة.

- تحديد المعايير التي ستتم في ضوءها العملية الرقابية.
 - قياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.
 - تحديد مدى فعالية أساليب الرقابة في ضبط الانحرافات.
- (ز) عند تقويم المنظمات الاجتماعية:
- تحديد معايير أداء المنظمة.
 - تحديد أسس تقويم المنظمة (العضوية، الجمعية، العمومية، الإمكانات الإدارية... الخ).
 - تحديد المعايير أو المحكات التي تستخدم في التقويم.
 - تحديد المسؤولين عن تقويم أنشطة المنظمة.
 - تحديد طبيعة ونوع المعلومات المطلوبة للتقويم.
 - تحديد الإجراءات التصحيحية لتطوير المنظمة.
- (ح) عند إجراء الاتصال بالمنظمة وخارجها:
- تحديد أنواع الاتصال التنظيمية والإدارية المطلوبة للمنظمة.
 - اختيار قنوات الاتصال المناسبة لكل موقف.
 - تحديد طرق الاتصال بالمنظمة.
 - تحديد عناصر الاتصال الملائمة لكل موقف اتصالي داخل وخارج المنظمة.
 - تحديد الأسلوب الذي سيتم به تقويم عملية الاتصال للتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها.
- (ط) عند إعداد برنامج للعلاقات العامة:
- تحديد أهداف العلاقات العامة بالمنظمة.

- تحديد الأساليب المناسبة لدراسة الجمهور والتعرف عليه.
- اختيار أفضل الخطط والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة.
- تحديد وسائل تنفيذ برامج العلاقات بالمنظمة.
- تحديد معايير تقويم نشاط العلاقات العامة بالمنظمة.
- تحديد تبعية إدارة العلاقات العامة بالمنظمة.

(ي) القيادة والإشراف

- مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة والإشراف.
- تحديد أساليب الإشراف الملائمة لتنظيم الإدارى بالمنظمة.
- تحديد نطاق الإشراف ومستوياته.
- تحديد الهيكل الاتصالي الملائم لتحقيق الإشراف السليم.
- تحديد الوسائل الخاصة بتشجيع العاملين على العمل.
- تحديد أساليب تنمية القيادات بالمنظمة.
- كيفية مواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمة لتحقيق أفضل درجة من الإشراف.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

حدد مفهوم القرار وأنواعه موضحاً مراحل عملية صنع القرار.

السؤال الثاني:

أشرح كل من :-

أ- أساليب اتخاذ القرار.

ب- أهمية المشاركة في صنع القرار.

ت- مقومات القرار الإداري الجيد.

السؤال الثالث:

وضح الاعتبارات الواجب مراعاتها لترشيد عملية صنع القرار.

السؤال الرابع:

وضح العلاقة بين اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية بالمنظمة.

المراجع

- 1- علي الحبيب، الادارة العامة ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999.
- 2- محمد زكي أبو النصر، وآخرون، إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية ' مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، 2009م.
- 3- ماهر أبو المعاطي على: إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، الرياض، دار الزهراء، 2008.
- 4- مصطفى نجيب شاويش، الادارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، الاردن، عمان دار الفرقان 199.
- 5- منصور العتيبي و ابراهيم هجو، أصول الادارة المفاهيم والوظائف الاساسية ، الرياض، شركة الرشد العالمية، 2011.
- 6- كامل المغربي وآخرون، اساسيات في الادارة ، الاردن، عمان 2005.
- 7- H.Koontz and c.o Donnel> principles of Managememt An Anolysis of Manager ial funcations Now York-Mcgrew-Hill book co,1998.
- 8- Certo , samuelc,Modern Management 4th .Allyn and Bacon, Boston 2002.
- 9- Kathryn.Batrol and David martin, Management, Mc GRAW-Hill,1991.

الباب الثالث

الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية

الفصل الثاني عشر : إدارة المنظمات الرعاية الاجتماعية الاهلية والحكومية.

الفصل الثالث عشر :إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع عشر : إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الخامس عشر : السلوك التنظيمي.

الفصل السادس عشر : ادارة الوقت.

الفصل السابع عشر : تقييم الاداء.

الفصل الثاني عشر

إدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية

أولاً: مفهوم المنظمات الاجتماعية.

ثانياً: خصائص المنظمات الاجتماعية.

ثالثاً: أهمية المنظمات الاجتماعية.

رابعاً: أنواع المنظمات الاجتماعية.

خامساً: العلاقة بين المنظمات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

سادساً: إدارة المنظمات الاجتماعية الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية نموذجاً)

سابعاً: إدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية (الجمعية الأهلية نموذجاً)

أهداف الفصل:-

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:-

- 1- الامام بمفهوم المنظمات الاجتماعية.
- 2- مفهوم خصائص المنظمات الاجتماعية.
- 3- معرفة أهمية المنظمات الاجتماعية.
- 4- تحديد العلاقة بين المنظمات الاجتماعية والاهلية.
- 5- أدراك كيفية إدارة المنظمات الاجتماعية الحكومية والاهلية.

ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنسانى لى تسد الثغرات التى نشأت نتيجة تحلل الأسرة والقبيلة وغيرهما من الجماعات الأولية من وظائفها التقليدية ثم أخذت تنمو وتنتشر بالتدريج حتى أصبحت تغطى أغلب نواحي النشاط الحيوية فى المجتمع الإنسانى. وأصبحت العلاقة بين المنظمات والمجتمع الإنسانى علاقة تبادلية اعتمادية حيث تختص المنظمات بمواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغبات أفرادها فى مقابل أن يقوم المجتمع بمساندة المنظمات ودعمها والعمل على توفير ما تحتاج من موارد مادية وبشرية، كما تتبنى المنظمات الحفاظ على القيم والتقاليد والعرف والقوانين التى ينشأ عليها المجتمع ويرضى عنها.

ومع تطور المجتمع الإنسانى وفؤوه واتساعه تطورت المنظمات وازدادت اتساعاً وتعقداً الأمر الذى أظهر أهمية الإدارة وتنظيم العمل وتنظيم العاملين وإدارة الموارد حتى تتمكن تلك المنظمات من تحقيق أهدافها.

وتعتبر المنظمات هى المجال الأساسى الذى تتمكن به المهن المختلفة من أداء أنشطتها المهنية بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاعتماد على الإدارة التى تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية .

والخدمة الاجتماعية كمهنة اتخذت الإدارة كأحد طرق الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية لتحقيق الأغراض المهنية والتنظيمية والتى كان لها إسهامات كبيرة فى مجال خدمات الرعاية الاجتماعية.

والإدارة كطريقة مهنية حددت أدوار ووظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنظريات المعرفية الموجهة للممارسة فى المنظمات الاجتماعية والخدمات الإنسانية.

تمثل المنظمات والخدمات الإنسانية ترجمة للبناء الاجتماعى للمجتمع وترتيبات للسياسة الاجتماعية فيه، حيث يمكن تحديد عائد السياسة الاجتماعية وتأثيرها من خلال التفاعلات اليومية ومردود العلاقات بين مقدمى الخدمات والمستفيدين من خدمات المنظمات الاجتماعية.

ومع تنوع أشكال المنظمات الاجتماعية تتنوع البناءات التنظيمية وفريق العمل بكل منها حيث أن المنظمات الميدانية التى تتعامل مع أفراد المجتمع مثل إدارات الخدمات الإنسانية تتطلب مهنيين يعملون مع الأفراد فى المجتمع (دراسة الحالة)، والعمل الفريقى يتطلب قدر كبير من التعاون بين كافة المهنيين أعضاء الفريق.

أما المنظمات التخطيطية والتى تختص بتخطيط خدمات الرعاية الاجتماعية تتطلب ممارسين يعملون على مستوى العملية (اتخاذ قرار، تحديد اولويات، تقييم... الخ)، وهو ما يعنى أنه وفقاً للأهداف التنظيمية والمهنية للمنظمات الاجتماعية تختلف أشكال البناءات التنظيمية والإدارية التى تتبناها وطبيعة الموارد البشرية المستخدمة. أولاً: مفهوم المنظمات الاجتماعية:

تعنى المنظمات مجموعة من الناس تسعى نحو تحقيق غرض ما عن طريق تشكيل بناء تنظيمى ومجموعة من العمليات الأنسب لتحقيق هذا الغرض . وطبقاً لآتزيونى 1969 Etzioni فإن المنظمات هى وحدات اجتماعية تكونت بطريقة مقصودة لتحقيق هدف معين.

وهذا المفهوم يركز على حقيقة أساسية بأن العمل الجماعى يكون أكثر كفاءة من العمل المنفرد لتحقيق الأهداف، فالعمل معاً فى منظمة ما يتطلب تشكيل البناءات التى تتناسب مع الهدف المقصود.

كما أكدت (Chia 1996) أن المنظمات هي بناءات ضرورية لتنظيم القواعد التي توجه السلوك التفاعلي (الجمعي) بطرق وسائل خاصة وهو ما يسمى بتنظيم العمليات. ويتفق في ذلك (جون جاوس) الذي يرى أن المنظمات هي تجمع إنساني ينظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور ومسئولية، كما تعرف المنظمات بأنها "مجموعة من الناس الذين يعملون معاً وينسقون أفعالهم لتحقيق الأهداف. وقدرت (Casy 2004) أن المنظمات هي "مواقع للفعل".

أي أنها وحدات أنشئت لتحقيق هدف معين من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والتفاعلات الاجتماعية داخل وخارج هذه الوحدات. وقد ذهب (كمال أغا 1988) إلى أن المنظمات الاجتماعية تمثل نسق اجتماعي قام لتوفير نوع معين (أو أنواع) معينة من خدمات الرعاية الاجتماعية لأفراد المجتمع أو لفئة خاصة منهم في إطار الشرعية التي تحددها السلطة المختصة.

ويؤكد ذلك تعريف (طلعت السروجي ورياض حمزاوي 1998) والذي يرى أن المنظمة الاجتماعية "هيئة لها اتصال مباشر بالمستفيد من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية.

ومن التعريفات السابقة يمكن أستخلاص ما يلي:

- 1- أن المنظمات الاجتماعية وحدات أو بناءات اجتماعية مقصودة ومخططة.
- 2- أنها مواقع للعديد من التفاعلات الاجتماعية .
- 3- أن القصد من إنشائها هو تحقيق أهداف معينة.
- 4- أنها تشكل نسقاً قائماً بذاته وهي نسق فرعي من نسق أكبر.
- 5- تتكون من وحدات فرعية تمثل أنساقاً فرعية مرتبطة بنائياً ووظيفتها بينها اعتماد متبادل.

6- قد تكون وحدات بسيطة أو كبيرة معقدة.

7- لدراساتها يجب ربطها بالعملية الشكلية للتنظيم الاجتماعى.

ثانياً: خصائص المنظمات الاجتماعية:

تتميز المنظمات الاجتماعية عن غيرها من المنظمات بأنها :

1- مؤسسات خدمية: بمعنى أن شغلها الشاغل وسبب وجودها هو تقديم خدمات وليست بضائع منتجة من أى نوع كانت أن خدماتها التى تشتغل بها من البشر (عملاء) والأدوات التى تقدم بها خدماته من البشر أيضاً هم الأخصائيون الاجتماعيون وهذا كله له متطلباته الخاصة فى الإدارة وما تتضمنه من عمليات.

2- مؤسسات تعمل فى إطار نظام من القيم: هى قيم الخدمة الاجتماعية ذاتها (حق تقرير المصير- حق الفرد فى النمو.. الخ) وهذا ينطبق ليس على العملاء فقط ولكن على العاملين بمؤسسات الخدمة الاجتماعية من باب أولى وهذا يتطلب من إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية ما يلى:

أ- إيمان المدير بأهداف المنظمة وبالخدمة الاجتماعية كطريقة لمساعدة الناس.

ب- الكفاءة فى استخدام العنصر البشرى أفضل استخدام ممكن يحفظ للإنسان كرامته والاعتراف بقدراته ومهاراته.

ج- استخدام الأساليب الديمقراطية فى الإدارة.

3- السلطة فيها تستند على المعرفة والمهارات المهنية للخدمة الاجتماعية وذلك بالإضافة إلى المهارات الإدارية والإشرافية.

ثالثاً: أهمية المنظمات الاجتماعية:

أصبحت المنظمات الاجتماعية وسيلة المجتمع التي يسد بها حاجات أفرادها فيحل بها مشكلاته وأن العلاقة الارتباطية بين المجتمع والمنظمات الاجتماعية فسرت بأنه كلما كانت المنظمات الاجتماعية قوية لسد حاجات المجتمع وتلتزم بالقيم والعادات والعرض والقوانين التي تنظم حياة المجتمع زادت قوة المجتمع، والمنظمات في نفس الوقت لا تستطيع أن تحيا وتستمر دون أن يساندها المجتمع مادياً ومعنوياً.

ويذكر "برنارد" أن المنظمة قادرة على أن تفعل أشياء لا يقوى الأفراد أن يفعلوها بمفردهم فهي مفيدة في مواجهة المحددات التي تفيد العمل الفردي وهناك من حدد أهمية المنظمات الاجتماعية على النحو التالي:

- 1- المنظمات تلعب دوراً في التطوير الثقافي للإنسانية.
 - 2- دراسة المنظمات يقودنا إلى الطرق الأكثر فعالية في إشباع حاجات أفراد المجتمع.
 - 3- المنظمات تقوم لمقابلة الاحتياجات المتنوعة لأفراد المجتمع.
 - 4- المنظمات دائماً في تطور، وهناك زيادة في إنتاجيتها وأن هذه الزيادة تعود إلى الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية داخل المنظمات.
- ومع نهاية القرن العشرين والاستعداد لاستقبال قرن جديد زاد الاهتمام العالمي بالمنظمات الاجتماعية وخاصة غير الحكومية منها كأحد تنظيمات المجتمع المدني، وطرح على الساحة العالمية مفهوم تمكين المجتمع المدني كحركة اجتماعية عالمية وعقدت العديد من المؤتمرات التي سعت إلى صناعة دور لمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في القرن الجديد وصياغة أجندة أعمال للمجتمع المدني وحققها في المشاركة كما سعت إلى إرساء

شرعية لمنظمات المجتمع المدني وحققها في المشاركة في القرن الحادي عشر، والتأكيد على أنها تنظيمات تملأ المجال بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بتقييم معايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف كما أنها تعبير عن المشاركة الجماعية المنظمة في المجال الاجتماعي بين الأفراد والدولة.

رابعاً: أنواع المنظمات الاجتماعية:

يمكن تصنيف المنظمات الاجتماعية وفقاً لعدد من التصنيفات والتي يمكن حصرها فيما

يلي:

1- حسب مكانة الخدمة الاجتماعية بها:

وتنقسم إلى نوعان:

أ- مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية (أولية) ، وقد أنشئت خصيصاً لتمارس فيها مهنة الخدمة الاجتماعية وفقاً لفلسفتها ومبادئها وأساليبها المهنية كالعيادات النفسية، ومراكز الشباب ومراكز تنمية المجتمع.. وغيرها.

ب- مؤسسات تلعب فيها مهنة الخدمة الاجتماعية أي دوراً ثانوياً إلى جانب مهنة أخرى (ثانوية) ، ويكون أهداف الممارسة المهنية هو تحقيق أهداف المنظمة العامة، كالمدارس، المستشفيات، المصانع... الخ ، ويكون دور الخدمة الاجتماعية فيها هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها .

2- حسب نوع العملاء:

ويتم تصنيف المنظمات وفقاً لنوع المستفيدين من خدماتها او المجال الذي تعمل في اطاره ، كمؤسسات رعاية المسنين، دور الحضانه، مكاتب الاستشارات الأسرية والعيادات النفسية... وغيرها.

3- حسب نوع الخدمة:

وهى منظمات تختص بتقديم نوعية من الخدمات فالمدرسة تختص بتقديم الخدمة التعليمية، المستشفى تختص بتقديم الخدمة الصحية، جمعية تنمية المجتمع تختص بالخدمات التنموية للمجتمعات المحلية... وغيرها.

4- حسب التبعية:

وتنقسم المنظمات الاجتماعية وفقاً لتبعيةها الإدارية والإشرافية إلى ثلاث أنواع أساسية:

1- منظمات حكومية:

وهى منظمات تتبع الجهاز الإدارى للدولة (الحكومة) وتخضع للأحكام والقواعد التى تنظمه (مثال وزارة التضامن الاجتماعى ووحداتها الجغرافية).

2- منظمات أهلية:

وهى تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بخدمة مجتمعهم ويتولون إدارتها وتنظيمها فى إطار تشريعات وقوانين العمل الاجتماعى الأهلى (مثال الجمعيات الأهلية).

3- منظمات شبه حكومية:

ويشترك فى إدارتها وتمويلها الجهود الأهلية والحكومية معاً (مثال جمعية رعاية العاملين، صندوق الزمالة بالمؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال) وغيرها .
وتقوم المنظمات الاجتماعية الحكومية بالنصيب الأكبر نحو توفير الرعاية الاجتماعية وأمامها متسع فى ملء الفراغ فى الخدمات التى تعجز المنظمات الحكومية عن القيام بها على إلا ينشأ هناك تضارب أو ازدواج يشتت الجهود ويضيع الأموال.

فبالرغم من أن الحكومات هي المسؤولة عن برامج الرعاية الاجتماعية في المجتمع إلا أن العمل الأهلي يمثل ضرورة أساسية ومكملة للنشاط الحكومي بشرط أن يدعم هذا القطاع الأهلي بالإمكانات المادية والفنية ويوجه إلى الطريق السليم في أنشطته بحيث يساهم بإيجابية في التنمية الشاملة، خاصة وأن المجتمعات المعاصرة شهدت تغيرات استوجب المزج بين الأنشطة الحكومية والأهلية لما لها من مميزات تتمثل في:

- 1- أن المزج بين الأنشطة الحكومية والأهلية ييسر أداء الخدمات.
 - 2- أن المنظمات الأهلية سوف تستمر في احتياجها إلى الدعم الذي تقدمه الحكومة لأن هناك اهتماماً عاماً بأنشطة هذه المنظمات.
 - 3- لابد من وجود مسئولية حكومية لتخطيط السياسة الاجتماعية وفي نفس الوقت لابد من إعطاء درجة من الحرية للمنظمات الأهلية ويتمثل الحد الأمثل في وجود متطوعين ودعم الحكومة للمنظمات الأهلية.
- خامساً: العلاقة بين المنظمات الحكومية والأهلية:
- تأخذ العلاقة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الأهلية شكلاً واحداً أو أكثر من الأشكال التالية:

- 1- تقوم المنظمات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمنظمات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها في حدود اللوائح الموضوعة.
- 2- تقوم المنظمات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات العامة وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للمنظمات الأهلية مهمة التنفيذ.
- 3- تقوم المنظمات الحكومية بصرف إعانات للمنظمات الأهلية تعينها على العمل وعلى تحقيق أغراضها.
- 4- تضع المنظمات الحكومية النموذج الذي يحتذى بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو للمنظمات الأهلية وتشجعها على عمل المثل.

وللمقارنة بين المنظمات الحكومية والأهلية:

يمكن توضيح أوجه الاختلاف والفروق الأساسية بين المنظمات الحكومية والمنظمات الأهلية من خلال جدول المقارنة التالي:

المقارنة بين المنظمات الأهلية والحكومية.

أوجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
(1) النشأة	تنشأ المؤسسات الأهلية متزامنة في نشأتها حيث تنشأ تلقائياً عن طريق نشاط أعضائها من المهتمين دون مساعدة مهنية.	تنشأ عن طريق الحكومة ولها سند من القانون
(2) التعريف	هيئات تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون إدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.	إحدى وحدات الجهاز الحكومي سواء كانت مركزية أو إقليمية أو محلية وتخضع هذه الوحدة في شئونها لقوانين أو لوائح أو نظم موحدة.
(3) تحديد الأهداف	يحددها مجلس الإدارة عن طريق اقتراح لها ويقر في نظامها الأساسي ويقرها من الجمعية العمومية.	تحددها التشريعات والقوانين والقرارات التي تصدرها السلطة التشريعية أو القيادة السياسية العليا.
(4) التنفيذ	تستمد سياستها من النظام الأساسي لها والمشهر وفقاً له من وزارة الشؤون الاجتماعية.	تحدد سياستها أما بقانون تصدره السلطة التشريعية كما هو الحال في تنفيذ قانون من مجلس الوزراء أو الوزير المختص.

أوجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
(5) الهيكل التنظيمي	يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه والجهاز الإداري والفني.	على درجة كبيرة من التعقيد حيث يأخذ مستويات متعددة من أصغر وحدة على المستوى المحلي إلى أعلى الهرم التنظيمي في المستوى الوطني.
(6) التمويل	تعتمد في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات الجمهور في صورة اشتراكات وهبات ووصايا، وقد تحصل على إعانات من الجهات الحكومية.	يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة والتي تتمثل مصادرها في الضرائب والرسوم وهي ملزمة بالعمل في حدود الاعتمادات المقدمة لها.
(7) جمهور المستفيدين من خدماتها	خدماتها لأعضائها أو لتوعية خاصة من الأفراد قد تحكمها شروط خاصة.	خدماتها متاحة لجميع أفراد الوطن على تنوع فئاتهم الاجتماعية.
(8) أسلوب العمل	تمتاز بمرونة أكثر في العمل حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية والمالية المرنة.	أكثر تقييداً في أسلوب العمل فهي مقيدة بقواعد للعمل صدرت بها قوانين أو لوائح تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات معقدة لتغييرها والهيئات الحكومية غالباً ما تتصف بالمركزية.
(9) التوظيف	تتمتع بسلطة أوسع من حيث اختبار موظفيها وتضع لذلك اللوائح اللازمة وفقاً لما حددته	تخضع في تعيين موظفيها لأحكام القوانين الخاصة بالعاملين المدنيين في الدولة.

أوجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
	قوانين العمل.	
(10) الترقية	تتم بالاختيار دائماً وهى أكثر حرية ومرونة.	تخضع للأقدمية المطلقة حتى الفئة الثالثة ثم بعد ذلك بالاختبار وتتم روتيناً.
(11) العضوية	تخضع العضوية فيها لشروط تحددها الهيئة وفي حالة انطباقها على شخص ما يمكنه أن يصبح عضواً فيها.	ليس فيها نظام للعضوية لأنها تقوم على نظام التوظيف.
(12) التطوع	يمكنها أن تستعين بمتطوعين على نطاق واسع من الحكومة حيث يباشر عملهم ونشاطهم مجلس الإدارة.	يصعب الاعتماد على المتطوعين في القيام بمسئولياتها التي يمثلها الوزير المختص لعدم مسئوليتهم المباشرة أمام الحكومة قانوناً.
(13) الرقابة	تخضع لرقابة بعض الأجهزة مثل الاتحادات الإقليمية والتوعية والعامة، وكذلك رقابة الجهة الإدارية المختصة.	تخضع لرقابة أجهزة المراقبة العامة.
(14) المرتبان	المرتب مجال مساومة عند التعاقد والعلاوة غير منتظمة، وغير محددة وغالباً ما تقرر مجلس الإدارة.	تخضع لأجهزة المراقبة العامة.
(15) التأمين	تخضع لأحكام قانون التأمينات	لها نظام خاص يخضع لقانون

أوجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
والمعاشات	الاجتماعية.	التقاعد.
16) العلاقة بالجماهير	ليس لها السلطة في توقيع الجزاء على المخالف بل هي تسعى لإرضاء الجمهور وتحرص على كسب ثقته حتى تضمن بقاءها.	لها سلطة توقيع الجزاء على المخالف حتى ولو كان أحد المنتفعين من خدماتها.
17) التطور والتحديد	أكثر مرونة وحركة في تعديل أهدافها وتطوير أساليبها لمواجهة المواقف المستجدة نظراً لبساطتها.	بسبب طبيعتها وضخامة الهيكل التنظيمي لها وتعدد مستوياتها نجد أن قدرتها على نحو التحديد والتطور بطيئة ومقيدة.

سادساً: إدارة المنظمات الاجتماعية الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية نموذجاً) لا يمكن لأي منظمة من المنظمات الاجتماعية باختلاف ميادين الرعاية الاجتماعية، وسواء حكومية كانت أم أهلية أن تحقق أهدافها المرسومة في غياب بناء تنظيمي وهيكل إداري جيد وذات كفاءة لتحقيق فعالية الرعاية والخدمة التي تقدمها المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها في أسرع وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف الممكنة.

فالإدارة الجيدة هي التي تمكن المنظمات الاجتماعية على تحقيق أهدافها المرسومة وذلك من خلال تنظيم العناصر الرئيسية في المنظمة والتنسيق بينها، ويتوقف ذلك على كفاءة العنصر البشري سواء في التخطيط أو التوجيه أو القيادة أو الرقابة، فإن لم يهتم بالعنصر البشري اهتماماً يكفل رفع كفاءة الأعمال الإدارية فسوف لا يكون بمقدوره استخدام الموارد المتاحة لعدم القدرة على وضع الخطط ورسم السياسات الناجحة وعدم القدرة على تنظيمها تنظيمياً

سليماً يسمح باستغلالها على نطاق أوسع وكذلك لعدم القدرة على التنسيق بين عناصر العملية الإدارية والقيادة الإدارية الناجحة.

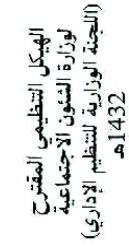
ومن هنا تظهر أهمية الإدارة بالنسبة للمنظمات الاجتماعية وخاصة في ظل محدودية الموارد وخصوصية العملاء والمستفيدين من خدماتها.

بينما تتنوع المنظمات الاجتماعية بين المنظمات الحكومية والمنظمات الأهلية، فيجب التفريق بين إدارة المنظمات الاجتماعية الحكومية وإدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية وذلك فيما يلي:

تمثل وزارة الشؤون الاجتماعية إحدى المنظمات الحكومية والتي تعمل في مجال الرعاية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية والضمان الاجتماعي .

1- التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية:

الشكل التالي يوضح الهيكل الوظيفي لوزارة الشؤون الاجتماعية السعودية .



يوضح الشكل السابق انه يوجد على رأس الهيكل الوظيفي للوزارة وزير الشئون الاجتماعية ويتبعه ثلاث وكالات رئيسية على رئاسها وكيل للوزارة هي : وكالة الوزارة للضمان الاجتماعي ، ووكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية والاسرة ، ووكالة الوزارة للتنمية الاجتماعية ، وكل منها يتبعها العديد من الادارات العامة النوعية على رأسها مدير عام .

➤ أهداف وسياسات وكالة الوزارة للرعاية والتنمية الاجتماعية

تسهم أهداف وكالة الوزارة للرعاية والتنمية الاجتماعية وسياساتها في التنمية الوطنية وتتمشى برامجها وأنشطتها مع الأهداف العامة لخطط التنمية الوطنية وبخاصة ما يدعو منها للاهتمام بتنمية المجتمع السعودي، وتوفير الرعاية الاجتماعية اللازمة له، ومساعدته على الإسهام في تنفيذ برامج خطة التنمية، والاستفادة من ثمارها، وذلك من خلال السعي للارتقاء بمستوى المجتمع والأسرة والفرد السعودي.

كما تعمل الوكالة على تحقيق النمو والتطور والاستقرار الاجتماعي للمجتمع بفئاته كافة ، والعمل على وقايتة من عوامل الضعف والتفكك، وفيما يلي عرض للأهداف العامة والسياسات الخاصة بالوكالة :

- توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والعمل على مساعدتهم لتعديل سلوكهم، وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لذلك، ورسم الخطط والبرامج التي تساعد الأشخاص للاعتماد على أنفسهم ، و دعم برامج التوجيه والإرشاد الاجتماعي للحد من السلوكيات السلبية.
- تقديم الرعاية للأحداث المنحرفين أو المعرضين للانحراف من خلال تطوير برامج التدريب بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وفق ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم.

- زيادة الاهتمام بفئة المعوقين وإدخال برامج وطنية لتأهيلهم، ورعايتهم، وذلك من خلال التوسع في إنشاء مراكز التأهيل الشامل، وإقامة مراكز تأهيل خاصة بمزدوجي الإعاقة (أقل من 15 سنة) وتطوير برامج التأهيل المهني، ومن ثم التنسيق مع الجهات المعنية لتشغيل المعوقين في المهن التي تتناسب مع إعاقاتهم وتخصصهم.
- توطيد التماسك الأسري ، وزيادة الاهتمام ببرامج وخدمات رعاية الأسرة والطفولة وذلك من خلال:
 - * تشجيع برامج رعاية الطفولة في مراكز ولجان التنمية الاجتماعية والجمعيات الخيرية ، وذلك بالتوسع في إنشاء رياض الأطفال والمراكز الترفيهية والأندية الصيفية للأطفال .
 - * إعداد برامج التدريب النسوي بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لإعداد الفتيات - بالدور والمؤسسات - للحياة العملية.
 - * إنشاء وحدات اجتماعية ميدانية للأسرة والطفولة، وأخرى ميدانية تابعة للإدارة العامة للرعاية اللاحقة، وتدعيمها بالباحثين الاجتماعيين والباحثات.
 - * رعاية المؤهلين من مؤسسات الرعاية الاجتماعية للحيلولة دون عودتهم لهذه المؤسسات ثانية.
 - * تدعيم برامج الحماية الاجتماعية من خلال الإدارة العامة للحماية الاجتماعية ولجانها بالمناطق من أجل الحد من مظاهر العنف الأسري.
- رعاية المفرج عنهم من السجون ومدمني المخدرات والمرضى النفسيين، ومعاونتهم على التكيف الاجتماعي والمهني بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد والأسر في بيئتهم الطبيعية، من خلال تشجيع ودعم الأسر البديلة لرعاية الأيتام ومن في حكمهم ، كذلك دعم

برامج المعوقين المقيمين مع أسرهم مالياً وفنياً، ودعم الجمعيات الخيرية في أداء واجبها.

- تشجيع المجتمعات المحلية لتفعيل النشاط الأهلي التطوعي من خلال تقديم الدعم المالي والفني والإداري للجمعيات والمؤسسات الخيرية القائمة، وتشجيع إنشاء جمعيات خيرية نوعية وخاصة.
- الاستمرار في تقديم الدعم المادي والفني والإداري للنشاط التعاوني، من خلال تشجيع قيام جمعيات تعاونية جديدة وبث الوعي التعاوني لدى المواطنين.
- رفع كفاية قطاعات الوكالة للرعاية والتنمية الاجتماعية لأداء مهماتها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تدريب وابتعاث العاملين بقطاع الرعاية والتنمية الاجتماعية، وكذلك تدريب العاملين في القطاعين التعاوني والأهلي بالتنسيق مع الجهات المعنية. والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث الاجتماعية، التي تجريها الجامعات والمراكز المتخصصة، وتبني خطة لإيجاد قاعدة فعالة للمعلومات.
- وضع خطة بعيدة المدى للتشجيع على إجراء البحوث والدراسات الاجتماعية، وتحديد الأولويات طبقاً للمستجدات الاجتماعية، والتنسيق مع الجامعات السعودية للقيام بالبحوث والدراسات التي تتطلبها طبيعة الظروف الاجتماعية المتغيرة في المجتمع.
- تطوير أنشطة التنمية الاجتماعية لتغطية حاجات المجتمع المتزايدة من خلال مد هذه الخدمات إلى مراكز التنمية والخدمة الاجتماعية في المجالات المختلفة (الأمومة والطفولة، الشباب، البرامج الثقافية، الصحية، الزراعية والاجتماعية المختلفة).

- الاهتمام ببرامج التوعية والإرشاد الاجتماعي، من خلال عقد الحملات التوعوية والندوات واللقاءات في مجالات الشؤون الاجتماعية المختلفة، ونشر الوعي الاجتماعي عبر وسائل الاتصال المسموعة والمقروءة والمرئية، بالتنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام المختلفة مع التركيز على التوعية الوقائية.
- وقد أنشئت وحدة للإرشاد الاجتماعي في مدينة الرياض لخدمة المسترشدين في مجال دعم وخدمات الوكالة

➤ أهداف ومهام وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي

- 1- المشاركة في برامج التنمية الشاملة في المجتمع السعودي
 - 2- تقديم المساعدات المالية والعينية لذوي الدخل المنخفضة.
 - 3- التحسين البيئي لمساكن الأسر المحتاجة
 - 4- تحويل شريحة المستفيدين من شريحة متلقية للمساعدات إلى منتجة معتمدة على نفسها عبر البرامج الإنتاجية .
- سابعاً: إدارة المنظمات الاجتماعية الأهلية (الجمعيات الأهلية نموذجاً) :
- 1- تعريف الجمعية الأهلية:

تعرف الجمعية الأهلية بأنها "تلك المنظمات التي ينشئها سكان مجتمع ما بغرض حل مشكلات مجتمعهم.

كما يرى كل من Perlman & Gurin أن الجمعيات الأهلية هي روابط تطوعية يكونها الأهالي، ويتولون إدارتها وتمويلها بجهودهم الذاتية، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة على مستوى الجيرة، وهي وسيلة لتنمية قدرات الأعضاء من خلال اشتراكهم في العمل الجماعي.

وتعرفها "دائرة معارف الخدمة الاجتماعية بأنها "تلك المنظمات التي تسعى لمساعدة الآخرين لتحقيق مستوى أعلى والحصول على موارد وخدمات مقابل الأزمات اليومية.

ويرى باركر Barker أن هذه الجمعيات غالباً ما تبحث عن تحسين البيئة الاجتماعية القائمة في المجتمع وتدعيم حقوق الإنسان ونشر الوعي والمعرفة بين الناس مع التأكيد على أهمية المشاركة الشعبية وإعادة تنظيم الناس والرقابة على أعمال الحكومة بما يحقق مصالح سكان المجتمع.

والجمعية الأهلية بهذا المعنى هي منظمات اجتماعية لا تهدف إلى الربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع ومتاح لأعضاء الجمعيات وللناس في المجتمع الإشراف في جميع مراحل العمل في هذه الجمعيات، ولهذا فالجمعيات الأهلية يطلق عليها القطاع الثالث على أساس أن الدولة هي القطاع الأول والقطاع الخاص الذي يهدف إلى الربح هو القطاع الثانی، وهو يعتبر شريك أساسي في عملية التنمية جنباً إلى جنب مع القطاعين الحكومي والخاص.

2- سمات الجمعية الأهلية:

قام معهد دراسة السياسة العامة بجامعة Hopkins بالولايات المتحدة الأمريكية بتحديد خصائص الجمعية الأهلية فيما يلي:

- 1- أن لها شكل رسمي له صفة الاستمرارية إلى حد ما.
- 2- أنها منظمة غير ربحية، وبالتالي تنتفي هذه الخاصية عن أي منظمة تقوم بتوزيع أرباحها على أعضاء مجلس إدارتها، لأن الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يوجه إلى تطوير برامج وأنشطة المنظمة ذاتها.
- 3- أنها منظمة غير حكومية أي غير مرتبطة هيكلها بالحكومة، ولكنها يمكن أن تستفيد من المساندة الحكومية مالياً وفنياً.

- 4- أن لها إدارة ذاتية Self governing وبالتالي فهو مفهوم يستبعد أى منظمة تدار من الحكومة أو أية قوى خارجية عنها.
- 5- توافر قدر من المشاركة التطوعية سواء ي إدارة المنظمة أو فى أنشطتها.
- 6- أنها منظمة غير حزبية وليس لها أنشطة سياسية، فهي لا ترتبط بحزب سياسى معين. ويضيف Netting وزملاءه خصائص أخرى:
- أن الجمعيات الأهلية غالباً ما تستخدم كجسر بين البناءات غير الرسمية فى نسق الخدمات الإنسانية فى المجتمع.
- 1- أن الأعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معاً فى الإحساس بحاجات ومشكلات المجتمع.
- 2- أن هذه الجمعيات أصبحت فى الوقت الحاضر أكثر رسمية عما ذى قبل.
- وقد ازدادت أهمية الجمعيات الأهلية فى الوقت الحاضر وانتشرت حتى أصبحت تغطى معظم نواحى الحياة الإنسانية المختلفة، وتختص بإشباع حاجة معينة أو أكثر من حاجات الإنسان، كما ظهرت الجمعيات العملاقة كبيرة الحجم والجمعيات متعددة الأهداف بالإضافة إلى ظهور التخصصات فى المهارات اللازمة لوظائف الجمعيات الأهلية والتى تظهر فيها أهمية الإدارة ومسئولياتها لتحقيق التنظيم والتنسيق بين تلك الوظائف.
- 3- ميادين عمل الجمعيات الأهلية:
- تلعب الجمعيات الأهلية دوراً بارزاً فى مختلف المجتمعات الإنسانية فى ميادين ومجالات عدة وتهتم بالقضايا الكبرى التى يعانى منها المجتمع وتقدم إسهاماتها وخدماتها لكافة فئات المجتمع منها المجالات التالية :
- 1- مجال رعاية الأمومة والطفولة.
- 2- مجال رعاية الأسرة.

- 3- مجال المساعدات الاجتماعية.
 - 4- مجال رعاية المسنين.
 - 5- مجال رعاية الفئات الخاصة والمعاقين.
 - 6- مجال الخدمات الثقافية والعلمية.
 - 7- مجال تنمية المجتمعات المحلية.
 - 8- مجال رعاية المسجونين.
 - 9- مجال تنظيم الأسرة.
 - 10- مجال الصداقة بين الشعوب.
 - 11- مجال التنظيم والإدارة.
 - 12- مجال النشاط الأدبي.
 - 13- مجال حماية المستهلك.
 - 14- مجال حماية البيئة.
- ويجوز للجمعية بعد أخذ رأى وموافقة الجهة الإدارية (وزارة الشؤون الاجتماعية أو ما يمثلها) أن تعمل في أكثر من ميدان من ميادين العمل الاجتماعى.
- ويحظر على الجمعيات الاهلية إنشاء الجمعيات السرية، كما يحظر أن يكون من بين أغراض الجمعية الأهلية ، أو أن تمارس نشاطاً مما يأتى:
- 1- تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكرى.
 - 2- تهديد الوحدة الوطنية أو السلام الاجتماعى أو مخالفة النظام العام أو الآداب العامة أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الدين أو اللغة أو اللون... الخ.

- 3- أى نشاط سياسى أو نقابى تقتصر ممارسة على الأحزاب السياسية والنقابات.
- 4- استهداف تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك، ولكن يجوز للجمعية إقامة نشاط يستهدف الربح وتوجيهه ليساهم في تحقيق أهداف الجمعية وتنمية مواردها.
- 4- خصائص إدارة الجمعيات الأهلية:
- يمكن تحديد الخصائص الأساسية لإدارة الجمعيات الأهلية فيما يلى:
- المرونة في تحديد الأهداف وفي البناء التنظيمى.
 - البناء التنظيمى لها بسيط ومحدود.
 - تعتمد على اللوائح التى تضعها الجمعية لنفسها.
 - تتسم غالباً بالسرعة فى الأداء والإنجاز.
 - تعتمد على التمويل الأهلى وعلى بعض الإعانات من الحكومة أو جهات أخرى وفقاً للقانون.
 - لا تتدخل فى الأمور السياسية والدينية.
- ولكى يكون البناء التنظيمى للجمعية الأهلية كفاء لتحقيق أهدافها يجب أن يتميز بالسمات التالية:
- الوضوح: أى أن تكون عناصر البناء التنظيمى محددة بدقة.
 - الابتكار: أى أن يناسب البناء التنظيمى البيئة ويلبى احتياجاتها. وهنا تظهر أهمية الابتكار فى بناء هيكل تنظيمى مختلف ومتميز يلبي احتياجات العمل، ويجسد رسالة الجمعية الأهلية.
 - المرونة: أن تكون لدى الهيكل التنظيمى القدرة على التغير تبعاً للمتغيرات التى تطرأ على البيئة.

5-التنظيم الادارى للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية :-

يتحدد التنظيم الادارى للجمعيات الخيرية وفقاً لقرار مجلس الوزراء (رقم 107) بتاريخ 1410/6/25هـ بشأن تنظيم الجمعيات الخيرية وهو ما سنعرضه فيما يلي:

❖ إنشاء الجمعية الخيرية واجرائتها :

ينص قرار مجلس الوزراء الخاص بتنظيم الجمعيات الخيرية على ان تُنشأ الجمعية الخيرية إذا تقدم بطلب تأسيسها عشرون شخصاً أو أكثر، سعودي الجنسية كاملو الأهلية، لم يصدر حكم بإدانة أي منهم في جريمة مُخلّة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، وذلك بعد موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على إنشائها.

وتكون للجمعية الشخصية الاعتبارية بتسجيلها في السجل الخاص الذي تُعده وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لهذا الغرض، ويُنشر نظامها في الجريدة الرسمية .

ويكون لكل جمعية خيرية لائحة للنظام الاساسى خاص بها ويجب أن يشتمل على البيانات والأحكام الأساسية، وعلى الأخص ما يلي:

- 1- اسم الجمعية ومقرها الرئيسي، والنطاق الجغرافي لخدماتها.
- 2- الغرض الذي أنشئت من أجله.
- 3- اسم كل من الأعضاء المؤسسين وسنه ومهنته، ومحل إقامته.
- 4- شروط العضوية وأنواعها، وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
- 5- موارد الجمعية، وكيفية التصرف فيها.
- 6- تحديد بداية ونهاية السنة المالية.
- 7- طرق المراقبة المالية.

- 8- الأحكام المتعلقة بالهيئات التي تُمثل الجمعية واختصاص كُلٍ منها، وكيفية اختيار أعضائها، وكيفية إنهاء عضويتهم.
 - 9- كيفية تعديل نظام الجمعية، وكيفية إدماجها، وتكوين فروع لها.
 - 10- القواعد التي تُتبع في حالة حل الجمعية حلاً اختيارياً، والجهة التي تؤول إليها أموالها.
 - 11- أي بيانات لا تتعارض مع أحكام هذه اللائحة والقرارات الصادرة بمقتضاها.
- ولا يجوز أن يُنص في النظام الأساسي للجمعية على أن تؤول أموالها بعد الحل لغير الجمعيات أو المؤسسات الخيرية المسجلة نظاماً، والتي تعمل في ميدان الجمعية التي تم حلها. ويُصدر وزير العمل والشؤون الاجتماعية نموذجاً للنظام الأساسي، لتسترشد به الجمعيات الخيرية في وضع نُظمها الأساسية.

❖ اهداف الجمعيات الخيرية :

وفقا للقرار الوزاري فإن الجمعية الخيرية تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية - نقداً أو عيناً - والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية، ممّا له علاقة بالخدمات الإنسانية، دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي. ويُحدّد النظام الأساسي للجمعية أهدافها. ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية.

كما انه لا يجوز للجمعية أن تُنشئ فروعاً لها، إلا بموافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. ويجب تسجيل الفروع، أو أي تعديل يتم إدخاله على النظام الأساسي، وذلك وفق الأحكام المتقدمة.

❖ برامج وخدمات الجمعيات الخيرية: -

لقد تمكنت الجمعيات الخيرية في عهد خادم الحرمين الشريفين بجهودها التطوعية من أداء مهام متعددة في مجال الرعاية والتنمية الاجتماعية واستطاعت شق طريقها وتحقيق أهدافها بشكل ملفت للنظر جعل منها مثالا يحتذى. ومن ضمن البرامج والخدمات والمشروعات التي تنفذها الجمعيات الخيرية في عهد خادم الحرمين الشريفين الآتي :

● برامج التعليم والتدريب والتأهيل:

وتشمل إعداد مربيات الأطفال واستعمال الحاسب الآلي وتعليم التفصيل والخياطة وتعليم اللغات وتحسين الخط والتعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي ومكافحة الأمية والسكرتارية والفنون التشكيلية والتطريز وتدريب بعض أفراد الأسر التي ترعاها الجمعية على صياغة الذهب والمجوهرات وتشغيلهم بالفرع النسائي لمصانع الذهب المقامة بالتعاون مع بعض الجمعيات النسائية ومصانع الذهب.

● برامج الرعاية الصحية: -

وتتمثل في المستوصفات والعيادات الطبية وإجراء عمليات القلب المفتوح وعيادات مكافحة التدخين والصيدليات ومراكز العلاج الطبيعي ودورات الإسعاف الأولي وخدمة نزلاء المستشفيات ودعم لجان أصدقاء المرضى وتأمين السكن الصحي للمرضى ومرافقيهم بالإضافة إلى التوعية الصحية والمشاركة في أسبوع النظافة والمناسبات الصحية الأخرى.

● رعاية المعوقين وكبار السن:-

ويتمثل ذلك في الآتي: مراكز ودور إيوائية، مراكز تعليم خاص، تعليم

وتفصيل الخياطة، مشاغل خاصة لتأهيل المعوقات ... بالإضافة إلى تأمين الأجهزة الطبية لبعض المعوقين.

- برنامج الإسكان الخيري وتحسين المسكن:
يتمثل في شراء وتحسين المساكن لبعض الفئات المحتاجة.
- البرامج الثقافية:
مكتبات عامة، إقامة ندوات ومحاضرات وأمسيات دينية وثقافية ... هذا بالإضافة إلى نشر وطبع وتوزيع الكتب ونشرات التوعية واللوحات الإرشادية.
- رعاية المرافق والخدمات العامة ويشمل ذلك:
إنشاء المساجد وترميمها، العناية بالمقابر ومغسلات الموتى، التبرع بالدم، تأمين الماء، المشاركة بالأسابيع العامة والمناسبات الأخرى، نقل المرضى والمصابين والطالبات، فتح الطرق وتمديد شبكات المياه، تولي أعمال النظافة، تأمين خدمات الهاتف السيار
- برنامج تقديم المساعدات المتنوعة:
ويشمل ذلك تقديم أنواع المساعدات النقدية والعينية والطارئة والموسمية ومساعدة المرضى والمعسرين وراغبي الزواج وأسر السجناء والمعوقين وغير ذلك.. هذا بالإضافة إلى مشروع كافل اليتيم وخدمات الأربطة ودور الضيافة لإيواء الحالات الطارئة الناجمة عن حوادث الطرق وغيرها.
- إقامة المراكز الاجتماعية للشباب ومراكز الأحياء لتنمية الأحياء وخدمتها بالتعاون مع مواطنين متطوعين.
- جمع وتوزيع فائض الولائم والحفلات والمناسبات.
- تأمين وجبات إفطار للصائمين في رمضان.
- مساعدة بعض المواطنين في أداء فريضة الحج وتسهيله لهم.

• توزيع لحوم الهدى والأضاحي بالتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية.

• توزيع تمور المكرمة الملكية.

• القيام بإجراء بعض البحوث والدراسات الاجتماعية.

• توعية السجناء.

❖ إقامة الحفلات والمعارض والأسواق الخيرية.

التنظيم الإداري والمالي:

تتكون الجمعية الخيرية من الهيئات التالية:

1- الجمعية العمومية.

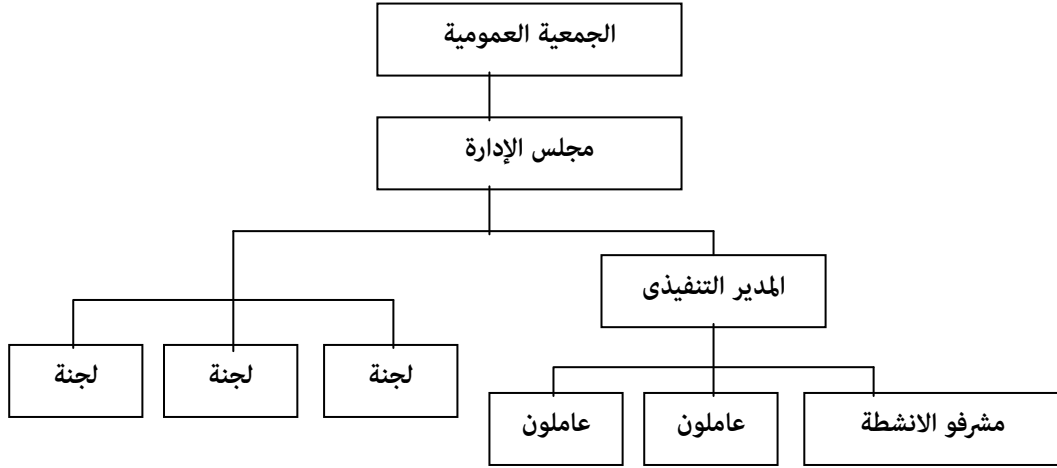
2- مجلس الإدارة.

3- اللجان الدائمة التي تُشكّلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة، على أن يُحدّد اختصاص كل لجنة القرار الصادر بتشكيلها.

ولكل جمعية الحق في تعيين "مديرا تنفيذيا" يتولى ادارة الجمعية واتخاذ القرارات الخاصة بالاعمال اليومية لها وتوجيه العاملين فيما يتعلق بتنفيذ أنشطة الجمعية وبرامجها .

وهذه الهيئات تمثل الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية ومستوياتها الادارية ، حيث تعتبر الجمعية العمومية ومجلس الادارة بمثابة الادارة العليا للمنظمة ، اما المدير التنفيذي للجمعية يمثل الادارة الوسطى في حين يمثل العاملون ومشرفي الأنشطة الادارة التنفيذية للجمعية .

شكل يوضح الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية



وفيما يلي عرض لتلك الهيئات :

الجمعية العمومية :

- تتكون الجمعية العمومية - فيما عدا الجمعية العمومية التأسيسية - من الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم قبل الجمعية، ومضت على عضويتهم سنة على الأقل.
- تعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها في مقر الجمعية، ويجوز أن تعقد في مكان آخر بعد موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- وتحدد القواعد التنفيذية لهذه اللائحة موعد اجتماع الجمعية العمومية، وكيفية الدعوة للاجتماعات العادية وغير العادية، وشروط صحة انعقادها وصحة قراراتها، وكل ما يتعلق بهذه الأمور.
- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بكل اجتماع للجمعية العمومية قبل انعقاده بخمسة عشر يوماً على الأقل، وبصورة من خطاب

الدعوة وجدول الأعمال، وكذلك بصورة من الوثائق الخاصة بالمواضيع المُدرجة على جدول الأعمال.

- للوزارة أن تندب من يحضر الاجتماع، ويجب إبلاغ الوزارة بصورة من محاضر الاجتماعات في ميعاد لا يتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ انتهاء الاجتماع.

❖ مجلس الإدارة :

- يتم اختيار أعضاء مجلس إدارة الجمعية من قبل الجمعية العمومية بطريقة الاقتراع السري، وبحضور مندوب عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- يُحدّد النظام الأساسي للجمعية مدة مجلس الإدارة، على ألا تتجاوز أربع سنوات.
- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، وذلك قبل الموعد المحدّد لانتخاب أعضاء المجلس بتسعين يوماً على الأقل، وإذا لم تُبلّغ الوزارة الجمعية بملاحظاتها قبل موعد الانتخاب بثلاثين يوماً، أُعتبر ذلك بمثابة موافقة من الوزارة على الترشيح. وللوزارة أن تندب من يحضر عملية الانتخاب للتحقق من أنه يجري طبقاً للنظام الأساسي للجمعية، كما أن لها - بقرار مُسبّب - إلغاء نتيجة الانتخاب خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغها بهذه النتيجة.
- يجب إبلاغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بصورة من محضر اجتماع كل جلسة من جلسات مجلس الإدارة، وما اتُخذ فيه من قرارات خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها. وللوزارة حق الاعتراض على تلك القرارات خلال عشرين يوماً من تاريخ إبلاغها.
- تُبيّن القواعد التنفيذية لهذه اللائحة قواعد سير العمل في المجلس.

- لوزير العمل والشؤون الاجتماعية أن يُعَيِّن مجلس إدارة مؤقت للجمعية في الحالات التي تقتضيها مصلحة الجمعية وأهدافها.
- على مجلس إدارة الجمعية أن يُقدِّم لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية صورة من الحساب الختامي للعام المالي المنصرم، وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد، في الموعد الذي تحدده القواعد التنفيذية، موقعاً على كُلٍّ منهما من رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، وأمين الصندوق ومُحاسب الجمعية والأمين العام.

❖ سجلات الجمعية :

- يجب أن تحتفظ الجمعية في مقر إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها وفق ما تتضمنه القواعد التنفيذية لهذه اللائحة من أحكام.
- أن تُقيد في سجل خاص اسم كُلِّ عضو وسنّه ومهنته وعنوانه، وتاريخ انضمامه للجمعية وما يُسدِّده من اشتراكات، وكُلِّ تغيير يطرأ على هذه البيانات.
- أن تُدوّن بسجلات مُعدة لهذا الغرض، محاضر جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقراراتها، وكذلك القرارات الصادرة من مُدير الجمعية بتفويض من مجلس الإدارة، ولكُلِّ عضو من أعضاء الجمعية حق الإطلاع على هذه السجلات.
- أن تُدوّن حساباتها في دفاتر تُبيِّن على وجه التفصيل، المصروفات والإيرادات، بما في ذلك التبرعات ومصدرها.
- أن يكون لها مُحاسب قانوني مُرخص.
- أن تُودع أموالها النقدية باسمها لدى أحد البنوك في المملكة، وألاً يتم السحب من هذه الأموال إلا بتوقيع اثنين من المسؤولين في الجمعية، وتُحدّد القواعد التنفيذية هؤلاء المسؤولين.

- أن تذكر أسمها ورقم تسجيلها ودائرة نشاطها في جميع دفاترها وسجلاتها ومحرراتها ومطبوعاتها.

❖ امتيازات الجمعية الخيرية :

- تُقدّم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للجمعية المُسجلة الإعانات المقرّرة نظاماً.
- يجوز للجمعية الخيرية جمع التبرّعات وقبول الهبات والوصايا، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن
- لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية أن تُسند إدارة إحدى دورها أو مؤسساتها أو مراكزها الاجتماعية، للجمعية التي تُثبت قُدّرتها على ذلك، ويصرف للجمعية في هذه الحالة المبلغ اللازم لذلك بميزانية جهة الاختصاص.

❖ حل الجمعية الخيرية :

- يجوز حل الجمعية حلاً اختيارياً بقرار من الجمعية العمومية طبقاً للقواعد التي يُحدّدُها النظام الأساسي للجمعية.
- يجوز بقرار من وزير العمل والشؤون الاجتماعية حل الجمعية، في إحدى الحالات التالية:

- 1- إذا قل عدد أعضائها عن عشرين شخصاً.
- 2- إذا خرجت عن أهدافها، أو ارتكبت مخالفة جسيمة لنظامها الأساسي.
- 3- إذا أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية.
- 4- إذا تصرف في أموالها في غير الأوجه المحددة لها.
- 5- إذا خالفت النظام العام، أو الآداب العامة، أو التقاليد المرعية في المملكة.
- 6- إذا خلت بالأحكام المُبيّنة بهذه اللائحة.

وللوزير بدلاً من حل الجمعية تعيين مجلس إدارة مؤقت لفترة واحدة يتولى اختصاص مجلس الإدارة إذا كان ذلك يخدم المصلحة العامة، ويُحقّق أهداف الجمعية.

- لا يجوز للقائمين على شؤون الجمعية التي صدر قرار بحلّها، أن يتصرفوا في أموالها أو مُستنداتها.

- ويُصدر وزير العمل والشؤون الاجتماعية قراراً يُحدّد طريقة التصفية، وكيفية التصرف في أموال الجمعية ومُستنداتها، والجمعيات والمؤسسات التي تؤول إليها هذه الأموال عند عدم النص على ذلك في النظام الأساسي للجمعية، أو عند تعذر تنفيذ ما نص عليه في نظامها المذكور.

❖ أحكام عامة :

- تتولى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية الإشراف على أعمال الجمعيات الخيرية، ومراقبة تنفيذ أحكام هذه اللائحة والقرارات الصادرة بمقتضاه. ولها في سبيل ذلك الإطلاع على دفاترها وسجلاتها ووثائقها التي تتعلق بعمل الجمعية ونشاطها، وعلى الجمعية تقديم أي معلومات أو بيانات أو مُستندات أخرى تطلبها الوزارة.

- لوزير العمل والشؤون الاجتماعية وقف تنفيذ أي قرار يصدر عن الهيئات القائمة على شؤون الجمعية يكون مُخالفاً لأحكام هذه اللائحة، أو القرارات الصادرة بمقتضاه أو لنظام الجمعية الأساسي

- تضع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالاشتراك مع الديوان العام للخدمة المدنية القواعد اللازمة لتنظيم إعطاء شهادات للمتفعين بالبرامج الثقافية أو التعليمية أو التأهيلية بالجمعيات الخيرية، وطرق الاستفادة من حاملي هذه الشهادات في مجالات التوظيف.

❖ جهود وزارة الشؤون الاجتماعية في دعم الجمعيات الخيرية:

- نظراً لارتباط أعمال الخير بالدين الإسلامي الحنيف ارتباطاً وثيقاً فإن حكومة خادم الحرمين الشريفين تولي العمل الخيري عناية خاصة ويحظى منها بكل دعم وتأييد حيث تبوأ العمل التطوعي مكانته في خطط التنمية الوطنية.
- ويتمثل الدعم المعنوي بالإشراف على أعمال الجمعيات الخيرية وتوجيهها والعمل من أجل تسهيل مهمتها لما يحقق أهدافها بفعالية وسرعة وكذلك منح المتخرجين في الدورات التدريبية التي تقيمها شهادات مصدقة من الوزارة إضافة إلى منح القروض للمتخرجين في هذه الدورات من بنك التسليف السعودي للمساعدة في إقامة مشروعات فردية.
- وأما الدعم المادي فيمكن إيجازه في الآتي:
تقديم الإعانات المتنوعة وفقاً للائحة منح الإعانات للجمعيات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 610 في 13/5/1395 هـ الذي يتيح للجمعيات الخيرية الاستفادة من الإعانات الآتية:
- إعانة تأسيسية تصرف بعد تسجيل الجمعية رسمياً.
- إعانة سنوية تصرف للجمعية بعد انتهاء سنتها المالية وقد تصل هذه الإعانة إلى 80% من إجمالي مصروفاتها.
- إعانة إنشائية تصرف لمساعدة الجمعية في تنفيذ مشروعات المباني التي تساعد الجمعية على تأمين مقرات مناسبة لبرامجها المختلفة وتصل هذه الإعانة إلى 80% من إجمالي تكاليف البناء.
- إعانة فنية تتمثل في تحمل تكاليف تعيين موظفين فنيين للعمل بالجمعيات أو مدها بخبراء ومختصين لدراسة أوضاعها وتقديم

الاقتراحات اللازمة للنهوض بها، أو ندب بعض موظفي الوزارة للعمل لديها لمدد محدودة وعند الحاجة.

- إعانة عينية وفقاً للحاجة لمساعدة الجمعيات في أداء رسالتها وتنفيذ برامجها على خير وجه بما في ذلك منح كل جمعية خيرية قطعة أرض بمساحة 1500م لإقامة مقرها عليها.

وهناك إعانات أخرى تتمثل في :

❖ إعانة طارئة تمنح في الحالات الاستثنائية لدى مواجهة الجمعيات صعوبات أو أزمات مالية.

❖ تمنح الجمعيات الخيرية حاجتها من الأراضي لإقامة منشأتها الخيرية عليها وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم 127 في 1406/6/8هـ.

❖ معاملة الجمعيات الخيرية معاملة الأسر الحاضنة وصرف مخصصات الحضانة لها في حالة قيامها برعاية الأطفال ذوي الظروف الخاصة بذلك، وكذلك شمولها بالإعانات الخاصة برعاية المعوقين إذا تولت رعايتهم وذلك وفقاً للقرارات الرسمية الصادرة بهذا الشأن.

❖ النظر إلى الجمعيات الخيرية على أنها جهات يمكن تدريب المعوقين لديها وشمولها بالمبالغ المخصصة لذلك.

❖ الحصول على التيار الكهربائي بسعر مخفض ومحدود بخمس هللات للكيلوات الواحد مهما بلغت كمية الاستهلاك.

❖ دعم رياض الأطفال التابعة للجمعيات الخيرية بالمديرات والمدارس وبالكتب ووسائل الإيضاح وفقاً للإمكانات المتاحة، إضافة إلى قيام تعليم البنات بالإشراف التربوي على هذه الرياض.

❖ رؤية مستقبلية لتطوير الجمعيات الخيرية:

إدراكاً لأهمية استمرار الجمعيات الخيرية في تنفيذ برامجها ومشاريعها

توافقاً مع احتياجات المجتمع السعودي فإن وزارة الشؤون الاجتماعية وضعت استراتيجية واضحة تمثل ترجمة وتنفيذا للهدف الاستراتيجي العام الذي تتبناه المملكة وينص على " تفعيل إسهام الجمعيات الخيرية بالمجتمع السعودي " ويتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي :

- إنشاء جمعيات متخصصة في مجالات معينة كما حصل في السنوات الأخيرة، فقد أنشئ العديد من الجمعيات مثل "جمعيات المعوقين، ومتلازمة داون، ورعاية الأيتام، والإعاقة السمعية، وجمعية مرضى الفشل الكلوي" وغيرها من الجمعيات.

- التركيز على إقامة لقاءات وبرامج تدريبية للقائمين على الجمعيات الخيرية والعاملين بها.

- إنشاء نظام معلومات متكامل يخدم الجمعيات ويساعد على انسياب المعلومات بين الجمعيات بعضها ببعض وكذلك بينها وبين الوزارة.

- تشجيع الجمعيات على القيام بالأنشطة والبرامج ذات الأولوية مثل كفالة الأيتام والأنشطة الإيوائية وتقديم الدعم اللازم لها.

ولقد وضعت الجمعيات الخيرية في خططها المستقبلية الارتقاء بها ومتابعة تحقيق الآتي:-

أولاً: في مجال الموارد البشرية:

أ - الحرص على شغل جميع الوظائف بالجمعيات الخيرية بالمواطنين المؤهلين الذين يستطيعون التعامل مع المستفيدين من خدمات الجمعية لضمان تقديم أفضل الخدمات لهم.

ب- إعداد برامج تأهيلية تكون خاصة بالعمل الخيري بالإضافة إلى الدورات العامة في المجالات الاجتماعية والإدارية والمالية.

ج- استحداث أساليب جديدة لاستقطاب القدرات المتميزة للعمل الخيري وتهيئة الظروف المناسبة لاستمراريتهم، ويوجد في الجمعيات التخصصية

متعاونون ومشاركون على درجة عالية من التأهيل الأكاديمي يقدمون خدماتهم ويكرسون جهودهم لخدمة المستفيدين من هذه الجمعيات.

د - إيجاد قاعدة معلومات في كل جمعية لتسجيل المعلومات عن المتطوعين والتركيز على مشاركتهم وإيجاد السبل التي تشجعهم على المشاركة :

ثانياً: التنظيم المالي والإداري:

أ - إعادة النظر فيما هو قائم من لوائح وإجراءات داخلية تواكب التوسع القائم.

ب- استخدام التقنية الحديثة في أعمال الجمعيات مثل استخدام الحاسب الآلي في الاحتفاظ بجميع البيانات عن المستفيدين من حيث الاسم وموقع السكن ونوع الحالة والمساعدة المقدمة " نقدية أو عينية" وتاريخ تسلمها والتاريخ اللاحق لتسلم المساعدة التالية... الخ.

ثالثاً: الأنشطة والبرامج:

أن تقوم الجمعيات بتبني أنشطة وبرامج مختلفة تهدف إلى تأهيل المحتاجين وتدريبهم وسد حاجاتهم ومن هذه الأنشطة:

- رعاية وكفالة الأيتام.
- رعاية العجزة.
- برامج تأهيل ورعاية المعوقين.
- التركيز على البرامج التدريبية واستحداث برامج جديدة يحتاجها سوق العمل مع إعطاء الأولوية فيها للفئات المحتاجة.

رابعاً: الموارد المالية:

أن تقوم الجمعيات بتنويع مصادرها المالية فهي لا تعتمد على الإعانات المقدمة فقط بل على إيجاد مورد ثابت لها للصرف على الأنشطة التي تمارسها ومن هذه

الموارد:

أ - الأوقاف : يقوم بعض المحسنين بوقف ما لديهم من عقار ليحول ريعه للجمعيات الخيرية، وعلى سبيل المثال أوقف صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز عقاره المسمى "عمارة العزيزية" على جمعية مركز الأمير سلمان الاجتماعي والوزارة تشجع الجمعيات على التوسع في هذا المجال وخاصة حث المتبرعين على إيجاد أوقاف على الأنشطة عن طريق وضع الجمعيات لحصص يشارك فيها المحسنون كل حسب قدرته وتوقف على أنشطة معينة كإعانة الأيتام أو الفقراء وغيرها من الأنشطة.

ب- الاستثمار: ويتمثل الاستثمار في إقامة المراكز الطبية والصيدليات أو العمائر السكنية أو المدارس حيث يتم دراسة جدواها الاقتصادية قبل الموافقة عليها لضمان نجاحها واستمراريتها إلى جانب مجالات الاستثمار المأمونة الأخرى.

ج- البرامج التدريبية: وتتمثل هذه البرامج في الحاسب الآلي ومشغل الخياطة وتعليم الخياطة... الخ.

خامساً: في مجال الخدمة الاجتماعية:

أ - تحويل الحالات من متلقية إلى منتجة.

ب- الاهتمام بالتوعية الاجتماعية بين فئات المجتمع من خلال برامج توجه للشباب في المدارس والعاملين في جهات عملهم بالإضافة إلى البرامج التي تقيمها الجمعيات في مقارها.

ج- التركيز على الجوانب الاجتماعية مثل إنشاء أقسام خدمة اجتماعية والتوسع فيها في بعض الجمعيات ومن ذلك الاهتمام بالظواهر الاجتماعية كالطلاق وانحراف الأحداث وغيرها.

5- معوقات إدارة الجمعيات الأهلية:

تواجه الجمعيات الأهلية معوقات إدارية عديدة تعوق الجمعية في تحقيقها لأهدافها، ويمكن تحديد بعض هذه المعوقات كالتالي:

- 1- قصور الرؤية والتخطيط الاستراتيجي (طويل المدى)، فمعظم الجمعيات تخطط برامجها كردود أفعال للمشكلات والمواقف التي تتعرض لها وتضع خططا قصيرة المدى، وليس لديها رؤية مستقبلية واضحة.
 - 2- عجز الموارد: تعاني معظم الجمعيات من عجز الموارد المالية والمادية، بل ويفتقر أغلبها إلى العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدرّبة لتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقويم برامج وخدمات الجمعيات، وذلك يرجع إلى أن الموارد البشرية للجمعيات الأهلية يغلب عليها طابع التطوع وليس التخصص، كما أن الجمعيات الأهلية تعتمد في مواردها المالية على التبرعات والهبات الغير ثابتة والغير محسوبة وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التخطيط لبرامج وخدمات الجمعية الأهلية.
 - 3- عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة والحديثة عن حاجات ومشكلات المستفيدين والمجتمع الذي تخدمه الجمعية وبالتالي تضائل فرص نجاح الجمعية في اتخاذ القرار وتخطيط خدماتها.
 - 4- قصور في التعاون والتنسيق بين الجمعيات الأهلية بعضها البعض الأخر وبينها وبين المنظمات الحكومية العاملة في نفس المجال، الأمر الذي يؤدي إلى تضارب وازدواجية الخدمات بالإضافة إلى ضعف الخبرات المتبادلة بين تلك الجمعيات وبعضها.
- إن كفاءة المنظمات الاجتماعية وفعاليتها مرتبطة إلى درجة كبيرة بمدى خلوها من المشكلات والتعقيدات الإدارية، وأن الاستمرارية لتلك المنظمات مرهونة بدرجة كبيرة بقدرتها على تخطي تلك العقبات بل يتعدى الأمر ذلك إلى ابتكار الأساليب والوسائل التي تمكن من عدم حدوثها مرة أخرى في المستقبل.

كما أن نجاح العملية الإدارية وقدرتها على تحديد الأهداف بكفاءة عالية وقدرتها على تحديد البدائل بإتقان وإمكانية التنفيذ السريع وفقاً لمتطلبات المستفيدين وفي إطار الموارد المتاحة والاعتمادات المالية المقررة وصولاً إلى أفضل أداء ممكن مع إجراء عمليات التقييم الفعالة للأداء، فإن ذلك سوف يتيح في النهاية استقرار تلك المنظمات وتعظيم أهميتها في المجتمع الذي تعيش فيه.

6-أسس الإدارة الفعالة للجمعيات الأهلية:

تقع مسؤولية إدارة الجمعية الأهلية سواء في مجلس الإدارة أو المدير المنفذ ومن معه من موظفين لذا لابد من أن يتم إعطاء التنفيذيين بالجمعية المساحة الكافية لممارسة مهامهم الإدارية مع قدر من السلطة في إصدار القرارات الإدارية مما يمكنهم من العمل بفاعلية واستقلالية وتيسير العمل اليومي بنجاح وهو ما يسمى بالإدارة الفعالة.

تعمل الإدارة الفعالة على تعظيم مدى استثمار والاستفادة من الموارد المتاحة، البشرية أو المالية أو المادية ويكون التحدى الحقيقي للإدارة الفعالة هو تمكين الجمعية من تعبئة أكبر عدد ممكن من الناس للمساهمة في أعمال وأنشطة الجمعية وتحقيق أكبر قدر من الإنجازات بما هو متاح من الموارد المالية والمادية.

ومن أسباب إتباع نظم الإدارة الفعالة للجمعيات الأهلية ما يلي:

- 1- للإدارة الفعالة آثار متميزة على الموارد البشرية للجمعية، كما تؤثر الإدارة الفعالة على قدرة الجمعية على جذب المتطوعين والحفاظ عليهم وعلى عطائهم للجمعية.
- 2- ومع تطبيق الإدارة الفعالة تكون الأمور في الجمعية أكثر وضوحاً، وتصبح العمليات الداخلية مناسبة جداً لأداء الجمعية ، وتكون القواعد الداخلية متماسكة معاً، كما يصبح لدى العاملين مزيد من الانتماء

للجمعية، والإدارة الفعالة تساعد على خلق جو عام من الثقة والتعاون بين فرق العاملين والموظفين.

3- تتمتع الجمعية التي تمارس أنشطتها وأعمالها من خلال نظام إدارة فعال بالقدرة على تحقيق النجاح في أنشطتها التنموية في المجتمع.

4- وأخيراً تؤثر نظم الإدارة الفعالة على قدرة الجمعية على تحقيق الاستمرارية والاستدامة في عملها.

وللإدارة الفعالة للجمعيات الأهلية ستة عناصر إجرائية وتنفيذية يكون لتطبيقها الأثر الأكبر في تطوير الممارسات الإدارية وتشمل تلك العناصر:

أ- التخطيط الاستراتيجي: وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي تطوير الرؤية المستقبلية للجمعية وبيان رسالتها، كما تساعد على تحديد الجمعية لأولويات عملها ومجال أنشطتها التي تحقق هذه الرؤية.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتعنى عملية تحفيز العاملين في الجمعية لأداء واجبهم الوظيفي بأقصى قدرة لديه، كما تعنى أيضاً بتقوية انتماء وولاء العاملين إلى الجمعية كما تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ت- إدارة المتطوعين: وهى تهتم بجذب أكبر عدد ممكن من المتطوعين وتوظيف قدراتهم وإمكاناتهم المتاحة في أقرب أماكن الحاجة إليهم.

ث- إدارة المعلومات: فيجب على الجمعية أن تسعى إلى الحصول على معلومات وبيانات متنوعة عن أنشطتها، كما يجب أن عمل نظام متابعة سنوى لتحقيق النتائج، ويجب أن يتوفر لتلك المعلومات الدقة والحداثة والشمول والموضوعية حتى يمكن أن تساهم في نجاح عمليات صنع القرار والتخطيط والمتابعة والتقويم.

ج- الإدارة المالية: وتهدف إلى تحقيق التدفق المستمر للتمويل اللازم للمحافظة على الخدمات التي تقدمها الجمعية ويمكن تحقيق ذلك من خلال البحث

عن التمويل أو من خلال الموارد التي تحققها الجمعية من عائد الخدمات والبرامج التي تقوم بتنفيذها في المجتمع، بالإضافة إلى توفير الأموال اللازمة للبرامج الجديدة التي تخطط الجمعية لتنفيذها مستقبلاً.

ح- إدارة الدور الوسيط للجمعيات الأهلية: بمعنى أن توسع الجمعية من نطاق تأثيرها فبدلاً من التأثير على مستوى المجتمع المحلي يمكن العمل على المستوى القومي العام وذلك يتطلب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الجمعية حتى يكونوا قادرين على العمل على المستويين المحلي والقومي على السواء.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول:

وضح صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- لا يوجد اختلاف بين إدارة الرعاية الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية.
- تأخذ العلاقة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الأهلية شكلاً واحداً من أشكال العمل بينهما.
- يمكن للجمعية الأهلية أن تنظم نشاطات تهدف إلى الربح.
- التنظيم الإداري للجمعيات الأهلية بسيط ومحدد.
- يمكن للوزير المختص اتخاذ قرار بحل مجلس الإدارة للجمعية الأهلية متى شاء .
- الجمعية العمومية فقط هي التي تمثل الادارة العليا للجمعية الخيرية.

السؤال الثاني:

- بصفتك المدير المنفذ لجمعية خيرية لرعاية الايتام، قم بتصميم دعوة لانعقاد الجمعية العمومية العادية، موضحاً ما تحتويه من بيانات.

السؤال الثالث

- قارن بين المنظمات الاجتماعية الحكومية والمنظمات الاجتماعية الأهلية من حيث النشأة، التعريف، التوظيف، أسلوب العمل، جمهور المستفيدين.

السؤال الرابع :

من منطلق دراستك لموضوع إدارة المنظمات الاجتماعية ، وضح رؤيتك المستقبلية لتطوير المنظمات الاجتماعية الاهلية .

المراجع

- 1- Gareth R. Jons & Others, Contemporary Management Boston, Irwin McGraw- Hill, 2000.
- 2- Terry Mizrahi, Larry E. Davis, Management, Encyclopedia of Social Work, 20th edition, Vol.3, Oxford, NASW Press, 2008.
- 3- Mark Hughes & Michael Wearing, Organization and Management in Social Work, London, SAGE Publications, 2007.
- 4- كمال أغا، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1988.
- 5- رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دبي، دار القيم، 1988.
- 6- نعمات الدمرداش، يحيى حسن درويش، إدارة المنظمات الاجتماعية، القاهرة، 1995.
- 7- مدحت أبو النصر، إدارة الجمعيات الأهلية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 8- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 9- أحمد عليق وآخرون، إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي - جامعة حلوان، 2009.
- 10- www.mss.gov.eg.20/05/2009.
- 11- مسعد الفاروق محمد حمودة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1994.

12- حسنى الرباط وآخرون: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة حلوان، 2003.

13- Mary Ross, Community Organization and Practice, N.J., Harper and Brath, 1995.

14- Eleanor. Brilliant, Voulantism, Encyclopedia of Social Work, N.Y., N.A.S.W., 1995.

15- قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم 84 لسنة 2002.

16- أمانى قنديل، ملامح الجمعيات الأهلية في العالم العربى، فى الجمعيات الأهلية فى مصر، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 1994.

17- حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية، القاهرة، مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، 2004.

18- يحيى حسن درويش وآخرون: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، القاهرة، غير منشور، 1978.

19- الموقع الرسمى لوزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية . 10 \ 3 \ <http://mosa.gov.sa> 1435

الفصل الثالث عشر

إدارة الموارد البشرية

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها.

خامساً: عناصر ومراحل تنمية وتمكين الموارد البشرية.

سادساً: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

سابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثامناً: المسئول عن إدارة الموارد البشرية.

تاسعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

عاشراً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة.

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:

- 1) يحدد ما المقصود بإدارة الموارد البشرية وما هي أهدافها.
- 2) أن يتعرف على أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.
- 3) يتعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها داخل المنظمة.
- 4) يدرك التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية التغلب عليها
- 5) يحدد الطرق المختلفة لزيادة ربحية المنظمة.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية:

هناك تسميات تطلق على إدارة الموارد البشرية فيطلق عليها إدارة الأفراد وعلاقات العمل، إدارة شئون الموظفين، العلاقات الصناعية وكذلك إدارة شئون العاملين. ولكي تحقق أى منظمة أهدافها لابد من توافر نوعية من الموارد، والتي تتمثل في الموارد المادية والموارد البشرية وتعتبر الأخيرة الأهم والأكثر تعقيداً في إدارتها وذلك لأن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض وسلوك كل فرد منهم متغير زمنياً بالإضافة أن لهم ردود أفعال ولذلك نجد أن للمورد البشرى أهمية عن غيره من الموارد والمنظمات الناجحة هى التى تستطيع إدارة البشر وتنجح في إدخال قيم النجاح في حياتهم وسلوكهم وبالتالي يمكن أن تحقق أهدافها ورضا العاملين عن المنظمة وولائهم لها ويمكن أن نحدد المقصود بإدارة الموارد البشرية في أنها مجموعة من الأنشطة التى تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وأبرز هذه الأنشطة: التوظيف، الترفيه، تحليل مناصب العمل .

تعرف أيضاً إدارة الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العاملة بالمنظمة وبشمل ذلك عمليات التعليم وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين، كما يعرفها البعض على أنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وفى التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويقيم كافة العمليات والأنشطة التى تؤدى إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد .

كما يراها البعض: إيجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضا العاملين مع زيادة نسبة مساهمتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إليها إدارة الموارد البشرية يمكن تحديد أهمها

في :

- 1- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية.
 - 2- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
 - 3- تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
 - 4- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور، التدريب، التطوير.
 - 5- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمر. في الوصول إلى أهداف المنظمة.
 - 6- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء
 - 7- تقليل التعارض بين الإدارة والعمل وتحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية
 - 8- مساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي تقع فيها أغلب المديرين.
- نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



ثالثاً: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية ويمكن إجمال هذه الأسباب في الآتي:

أ- التطور التكنولوجي:

أدت التكنولوجيا الحديثة والاتصالات إلى تغييرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كال تدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع هذه التغيرات مما زاد من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب- ارتفاع مستوى التعليم:

أدى ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغير خصائص القوى العاملة وأصبح العامل أكثر وعياً نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا وجود خبراء مختصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ملائمة من هذه النوعيات من العاملين.

ج- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:

حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر إلى حتم الاهتمام بضبط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتمام متزايد بجهاز متخصص في شؤون العاملين.

د- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:

حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومدته ضرورة وجود إدارة متخصصة

للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل قانونية.

هـ- زيادة أهمية النقابات:

زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترى مصالحهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، تطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والتنظيمات العمالية.

و- زيادة المنافسة وتدولها:

ساهم الاتجاه نحو التدويل وزيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد.

وهناك عوامل أخرى ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أخرى تتمثل في:

1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءات الإنتاجية وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل.

2- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق قدره أعلى في زيادة الإنتاجية وتحسينها وتحقيق أهداف التنظيم.

وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها.

رابعاً: أهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها:

أصبح من الضروري تنمية الموارد البشرية وتمكينها وذلك لعدة أسباب منها:

أ- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية: لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم والإدارة الفعالة للموارد البشرية تتركز في خلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى 100% من طاقاتهم الكامنة والإبداعية التي أودعها الله في الإنسان وأن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد.

ب- الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان: يجب ألا يتعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ليس فقط خارج العمل ولكنه داخل العمل أيضاً والاهتمام بجودة حياة العمل يجب أن تكون الشغل الشاغل لأي غدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمهته وهناك معايير لقياس درجة جودة حياة العمل وهذه المعايير هي:

- 1- أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
- 2- ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
- 3- فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكافية.
- 4- فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
- 5- تكامل اجتماعي يظهر في مساندة لمجموعة التي يعمل معها في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمهته كإنسان.

- 6- توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله قبل العدالة والحرية المسئولة.
 - 7- العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفي، وعدم التجنى على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
 - 8- القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام.
- وتمثل هذه المعايير إطار لتصميم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الجيدة للموارد البشرية بسبب وجود الاختلافات الفردية بين البشر وأيضاً وجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته وهذه الاختلافات تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون مدركة أنه ما يكون ملائم لفرد قد لا يكون ملائم لفرد آخر.
- فالموارد البشرية المتعلقة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلقة والموارد البشرية الملتزمة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية غير الملتزمة نسبياً.
- ولتنمية وتمكين الموارد البشرية هناك عناصر ومراحل لمنهج متكامل لتحقيق ذلك.
- خامساً: عناصر ومراحل تنمية وتمكين الموارد البشرية:
- هناك مجموعة من العناصر تشكل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الكلى والمستوى الفردى وهذه العناصر هى:
- 1- الاختيار السليم.
 - 2- التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا.
 - 3- التحفيز الفعال.
 - 4- توفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادى.
 - 5- التقييم السليم للأداء.

وتتمثل الاختيار السليم في تحديد معايير جديدة تتلائم مع الأوضاع الجديدة مثل المهارة العقلية ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية والتوجيهات الإيجابية والمنطلقات الفكرية والقيم والقناعات.

أما التدريب الفعال فيكون من خلال التدريب المكثف عند بداية التعيين، إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة، تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب ، ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها ويتم التعليم من خلال التكنولوجيا وكذلك تدريب مكثف فني وتدريب مكثف متنوع.

أما التحفيز الفعال فيتم بناء على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في أنه لابد أن يبنى على الإنتاجية والجودة وأداء الفريق وان نظام الحوافز نظام متغير له مستويات متعددة ترتبط بالأداء والإنتاجية والجودة.

وأن الحوافز تتمثل في : أجر ثابت أعلى من المتوسطات السائدة في السوق- حوافز للإنتاجية والجودة منفصلة - حوافز مشاركة في الملكية والمشاركة في القرارات المؤدية للنتائج. أما بالنسبة لتوفير مناخ العمل يشمل: الهيكل التنظيمي المدمج والمستويات الإدارية القليلة ونظم العمل السريعة وإلغاء البيروقراطية واللوائح والسلوك البيروقراطي وطريقة الأشراف وأنماط الرؤساء في إداراتهم وتوافر الرعاية الطبية والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما بالنسبة للتقييم السليم لإدارة العاملين فيكون من خلال تقييم أداء العاملين بشكل دائم، تواجد مجموعة محددة لمستويات الأداء، الإقلال من تعقيدات وإجراءات ونماذج التقييم، معايير تقييم أداء العاملين مستقاة من المعايير الاجتماعية لتقييم أداء المنظمة.

سادساً: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

هناك مجموعة من الأدوار تقوم به إدارة الموارد البشرية تتمثل هذه الأدوار في الآتي:

أ- دور استشاري:

من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد وكذلك تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة وهذا الدور هو استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة اتخاذ القرار بشأن الموارد البشرية ولكن ينحصر دورها في تقديم الحلول والمقترحات للمشاكل التي تتعرض لها الإدارات الأخرى والتي يكون لها حق قبول أو رفض هذه المقترحات

ب- دور تنفيذي:

يتمثل هذا الدور في أعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة، الاحتفاظ بسجلات العاملين تقديم الخدمات الاجتماعية وذلك من خلال تنظيم وتوجيه أنشطة الأفراد العاملين تحت إشرافه.

ج- دور رقابي:

يتمثل في الرقابة على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بهذه الموارد داخل المنظمة.

سابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لتحقيق أهداف الموارد البشرية تقوم الإدارة بالعديد من الوظائف والتي تتمثل في:

- 1- الاستقطاب: هو نشاطات تقوم بها المنظمة للبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية منها وذلك بالعدد والتوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب ويتم الاستقطاب من مصادر مختلفة تتمثل في

مصادر داخلية وتشمل

- الترفيه
- النقل والتحويل
- العمال السابقون

مصادر خارجية

- الإعلان
- مكاتب التوظيف الحكومية.
- الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- توصيات العاملين بالمنظمة.
- مصادر عرضية.
- 2- الاختيار والتعددية: من خلال التوافق بين الأفراد واحتياجات الوظيفة والقدرات اللازمة للوظيفة والمسار الوظيفي.
- 3- الأجور والحوافز: وتتضمن تأكيد عدالة واتساق الحوافز والأجور مع المجهود.
- 4- التدريب وذلك لتنمية المهارات التنافسية (معلومات- مهارات- سلوكيات)
- 5- الترقية: من خلال السلم الوظيفي وفي إطار اللوائح والقوانين
- 6- توصيف وتقسيم الوظائف: أي تحديد المهام والسلطات والنظم التي سيتم تنظيمها.
- 7- تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات الرئيسية والاستراتيجية والفلسفية من الموارد البشرية.
- 8- تقييم الخدمات للعاملين وتتمثل في خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية وغيرها.

- 9- تنمية القادة والمشرفين وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيم
 - 10- تنمية الاتصالات : رأسياً وأفقياً مع وجود قاعدة بيانات.
 - 11- الجزاءات : في إطار القواعد واللوائح المحددة.
 - 12- حفظ السجلات والمعلومات: عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - 13- تقييم الأداء: في ضوء مجموعة من المعايير التي تحدد سابقاً أى تصميم نظام لتقييم العاملين.
 - 14- التفاوض: من أطراف أخرى لتحقيق المصلحة العامة.
- ثامناً: المسئول عن إدارة الموارد البشرية:
- معظم المديرين يشتركون في إدارة الموارد البشرية إلى حد ما، ففي المنظمات الصغيرة يقوم بأعباء هذه الوظيفة مالك المنظمة أما بالنسبة للمنظمات متوسطة الحجم يقوم بأعباء هذه الوظيفة شخص غير متخصص يمارس أغلب مهام وظيفة الموارد البشرية دون أن يكون متخصصاً في أحدها، بينما في المنظمات كبيرة الحجم يقوم بهذه الوظيفة أحد المتخصصين وهو شخص تدرب على ممارسة إحدى المهام كالمرتبات والأجور أو علاقات العمل، وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحديد النقاط الرئيسية والتي تتمثل في الخدمات المحددة، النصيحة، التنسيق كما سبق القول من قبل أن يأخذ بها يطرحه مدير إدارة الموارد البشرية أم لا في حالة النصيحة.
- تاسعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
- بسبب تعقد بيئات العمل والتي أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر تنوع. ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه مدير إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تغير القوانين واللوائح الحكومية والتغيرات الهيكلية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1- التنوع في قوة العمل:

قد يصبح التنوع في قوة العمل والذي قد يكون في الجنس والسن والثقافة واللغة والقدرات والتي أصبح من الضروري أن يتعايش هؤلاء جميعاً في جو من العمل يتيح لهم أبراز أكبر قدر من قدراتهم وإعطاء أكبر قدر من القيمة المضاعفة لمنظماتهم وقد يصح في نفس الوقت ذات فائدة لما يمكن أن يعطيه هذا التنوع من ثقافات تؤدي إلى الابتكار في العمل.

2- التغييرات في اللوائح:

تزايد الاتجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظيم العمل وإجراءات الأمن والسلامة المهنية وتوفير الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات.

3- التغييرات الهيكلية في المنظمة:

والتي تمثلت في تقليص العمالة والتعاقدات الخارجية، الحجم المناسب لقوة العمل، إعادة الهندسة والتي يقصد بها التصميم لخطوات العمل لأحداث تحسينات جذرية في التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

4- التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

قد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية مثل الحسابات وبرامج الأجور وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة وإدارة الموارد البشرية وتعيين أفراد جدد مما أدى إلى التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرؤوسين سلطة صنع القرار وكذا التحول إلى فرق العمل والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.

5- إدارة الموارد البشرية في المستقبل:

حتى تواجه الإدارة تحديات المستقبل لابد أن تكون مشاركاً في وضع استراتيجية وسياسات المنظمة.

ولكى يصبح مدير الموارد البشرية أكثر فعالية في المنظمة لابد أن يكون ملم ببعض الأمور والتي تتمثل في:

- استراتيجية المنظمة وخطة العمل الخاصة بها.
 - معلومات كافية عن الخدمات (المنتج) التي تقدمها المنظمة.
 - تغطية وتوفير احتياجات العمل.
 - قضاء وقت أطول مع المستويات الإدارية بالمنظمة.
 - أن يكون ملماً بنبض واتجاه المنظمة.
 - الإلمام والفهم بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
 - الإلمام بالمؤشرات المتصلة بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- عاشراً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة:
- هناك طرق مختلفة يمكن مدير إدارة الموارد البشرية من أن يكون له تأثير كبير على إرباح المنظمة من هذه الطرق :
- أ- خفض الوقت الإضافي غير الضروري بزيادة إنتاجية العاملين في وقت العمل الأصلي.
 - ب- الإلمام بحالات الغياب للعاملين وتصميم برامج لخفض تكاليف أوقات العمل الضائعة.
 - ج- تقليل الوقت الضائع للعاملين من خلال التصميم الجيد للوظيفة.
 - د- خفض معدل دوران العمالة من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم والتي يكون لها مردود على رضائهم الوظيفي.
 - هـ- عمل وتوفير برامج الرعاية الصحية والأمان لتقليل الحوادث.

- و- توفير برامج التدريب والتطوير للعاملين لزيادة قدراتهم بما ينعكس في النهاية على القيمة المضافة للمنظمة.
- ز- توفير الفاقد في الخامات من خلال تحسين مناخ العمل.
- ح- توظيف أفضل الكفاءات وتجنب العمالة الزائدة.
- ط- زيادة الدافعية للعاملين من خلال المحافظة على برامج الأجور والحوافز في شكل تنافس.
- ي- زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف من خلال أفكار العاملين المهرة.

أسئلة للمرجعه

- أولاً: تكلم عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
- ثانياً: ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- ثالثاً: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ربحية المنظمة ناقش ذلك وشرح الطرق المستخدمة في ذلك؟
- رابعاً: اختر الإجابة المناسبة من بين الإجابات البديلة لكل عبارة:
- أ- الإدارة التي تهتم بكل ما يخص العنصر البشرى تسمى:
- إدارة الأفراد
 - إدارة شئون العاملين
 - كل ما سبق
 - لا شئ مما سبق
- ب- الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمفاضلة بين المتقدمين للعمل بالمنظمة تسمى وظيفة
- التعيين
 - الاختيار
 - تخطيط الموارد البشرية
 - خدمات العاملين
- ج- إذا قامت إدارة الموارد البشرية في المنظمة بشراء سيارات لنقل العاملين وتوصيلهم إلى منازلهم فإن ذلك يدخل ضمن إطار وظيفة
- الاختيار
 - الأجور
 - التدريب

- النقل
- خدمات العاملين
- د- يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بـ
- عدد العاملين
- حجم المنظمة
- نوعية الأعمال السائدة في المنظمة
- كل ما سبق
- لا شئ مما سبق
- هـ- يتولد شعور العاملين بالرضا نتيجة لـ :
- الأجور العادلة فقط.
- الإشراف الجيد وفرص العمل
- توافر جماعة العمل المناسبة
- الشعور بعدالة تقييم أدائهم
- كل ما سبق

المراجع

- 1- L. Belanger: Gestion desressources hunanines: Approaches gstenige, ed, C. aeta Marinauebec, 1984.
- 2- بسيوني محمد الرادى: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عمل، القاهرة، أيتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 3- خالد عبد الرحيم الهيتى: إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
- 4- على السلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1985.
- 5- J.U., Peretti, Yous. DRH, ed, editions, d. organization Pafis, 2001.
- 6- محمد سعد سلطان: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1994.
- 7- J. M. Peretti, Ressources Humines, 5ed, Vuibert, Poris, 1998.
- 8- سيد الهوارى: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000.
- 9- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجماعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 10- محمد كامل مصطفى الكردى وآخرون: أساسيات الإدارة، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.
- 11- نفيسة محمد باشوى ومصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، تكنولوجيا التعلم، 2001.

الفصل الرابع عشر

إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفاهيم الجودة

ثانياً: الحاجة إلى الجودة الشاملة

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة

خامساً: معايير ومرتكزات الجودة الشاملة

سادساً: مراحل تطبيق الجودة الشاملة

سابعاً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:

- 1- يحدد مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة
- 2- يتعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها
- 3- يتعرف على معايير الجودة الشاملة ومرتكزاتها
- 4- يحدد مراحل تطبيق الجودة الشاملة ومعوقاتها

نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها وتبعيتها أدى إلى التحول داخل المنظمات من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستخدمين إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وبعد أن أصبح أغلب الخدمات التي تقدمها أجهزة الدول المختلفة متوافرة للمستهلك انتقل الاهتمام إلى مستوى الأداء لتلك الخدمات. إذا أصبح المستهلك يتطلع إلى خدمات أرفع في المستوى والجودة وأكثر كفاءة وفعالية. ذلك لأنه أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه.

أولاً: مفاهيم الجودة:

هناك مصطلحات كثيرة ترتبط بالجودة لابد من تحديدها قبل تناول إدارة الجودة الشاملة من هذه المفاهيم:

أ- تعريف الجودة:

تعرف الجودة على أنها: درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

الجودة هي الكفاءة أي مدى إنجاز الأهداف أو المخرجات المنشودة هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محدودة تكون أساس لتصميم المنتج وتقديمه للعمل بما يناسب حاجاته ومتطلباته.

ب- إدارة الجودة الشاملة:

هي جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه .

إدارة الجودة الشاملة هي: عملية تتضمن تضافر جهود كل شخص موجود في المنظمة، مع هدف محدد هو أرضاء الحاجات الداخلية والخارجية للعملاء، ومن ثم فإن الجودة هي منهج أو طريقة حياة ترتبط بالثقافة والقيم الموجودة في المنظمة وتستند كذلك إلى اتجاهات وسلوكيات ومهارات الأفراد .

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة: أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

ويمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة على النحو التالي:

- 1- التحسين المستمر في التطوير لإنجاز النتائج طويلة المدى.
- 2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- 3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.
- 4- تحديد احتياجات العميل وتحويلها إلى مواصفات معينة.
- 5- تشمل أنظمة رقابية للتحقق من مدى مطابقة المنتج للمعايير الموضوعة.
- 6- اعتبار كل فرد في المنظمة مسئول عن تحقيق أعلى معدلات الجودة.
- 7- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته.

ج- مفهوم ضمان الجودة:

هو كل الإجراءات التي من شأنها أن تعزز قدرات النظام على إنتاج المستويات المحددة للجودة.

هو خلق التزام عام لمستوى الجودة المخطط وضمان تحقيقه .

ثانياً: الحاجة إلى الجودة الشاملة:

تتبنى المنظمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة عندما تظهر داخل المنظمة مجموعة من الظواهر السلبية في الأداء ويمكن حصر هذه المظاهر في :

- انخفاض جودة الناتج من العمل
- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية
- تعدد صور وأشكال الرقابة
- هروب العاملين من ذوى الخبرات المتميزة من المنشأة
- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات

- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين

- كثرة الشكوى داخليا (الموظفين) وخارجيا (العملاء)

ثالثا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- السعى إلى مواجهة احتياجات المستفيدين من الخدمات - الإنتاج

2- السعى إلى التنسيق بين الوظائف والإدارات والعمل بروح الفريق.

3- التحسن والتطوير في جميع أنشطة وأقسام المؤسسة.

4- التقليل أو منع الأخطاء قدر الإمكان.

5- تدريب العاملين وتعليمهم كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل.

6- تعليم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا المشاعر

7- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر

8- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم

9- تحسن الثقة وأداء العمل للعاملين.

10- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

رابعا: فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على تقديم الخدمات على أعلى مستوى من

الكفاءة وذلك من خلال مجموعة من العناصر:

أ- مشاركة العاملين:

أي المشاركة من جميع العاملين في جميع الوظائف والأنشطة في الرقابة على

الجودة ويتطلب ذلك ضرورة تدريب العاملين ومشاركتهم الفعالة في التعرف على المشكلات

وكيفية حلها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- التركيز على العملاء:

أى دراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومستوى الجودة المطلوب هل هى جودة أساسية أم مطابقة لما هو متوقع من العملاء أم جودة ممتازة أو جودة فائقة التميز.

ج- دراسة أساليب المنافسة في التميز:

وذلك من أجل التفوق عليهم أو على الأقل تقليدهم ويتم ذلك عن طريق مقارنة المنتجات والخدمات والأساليب التي تقدمها المنظمة مقارنة بأفضل المنافسين.

د- التحسين المستمر:

التحسين هنا يكون في كل المجالات وفي كل الأنشطة وفي كل المستويات وبالنسبة لكل الأشخاص في كل الأوقات

ولتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى الأهداف الموجودة من الجودة لابد لتوافر مجموعة من المتطلبات تتمثل في:

- تغيير العادات القديمة
- قدر من الصبر على النتائج
- تغيير أسلوب التفكير
- عدم الخوف من التغيير
- معارف ومهارات جديدة
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق

خامسا: معايير ومرتكزات الجودة الشاملة

يرى فيليب كروسبي Philp Crosby أن للجودة أربعة معايير لابد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة وهذه المعايير:

- التكيف أو التعديل طبقاً لمتطلبات الجودة.
 - وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد/ السيئ / العالى / المنخفض
 - تحديد مستويات الأداء للأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد
 - تقويم الجودة فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعة.
- بالإضافة إلى هذه المعايير السابقة هناك مجموعة من المرتكزات يبنى عليها إدارة الجودة الشاملة وهذه المرتكزات هى:
- التركيز على المستهلك والمقصود هنا الجمهور الداخلى وهم الأفراد العاملين فى الوحدات التنظيمية المختلفة فى المنظمة.
 - شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة حتى يمكن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها لأن ذلك يعنى للمنظمة تحقيق أهدافها.
 - التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج لأن العمليات هى التى تؤدى إلى النتائج ولأن المنتج ما هو فى الواقع إلا إنتاج سلسلة من العمليات والمنتج هو مؤشر يعكس جودة العمليات.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تطبيق مبادئ الجودة يقلل من الوقوع فى المشاكل ويجنب المنظمة من التكاليف الكثيرة التى تنفق لاكتشاف المشاكل وتصحيحها.
 - القرارات التى تبنى على الحقائق: فيجب أن تأخذ القرارات ليست على الخبرة فقد أو التخمين ولكن لابد من الاعتماد على الحقائق الواقعية التى تعتمد على نظام معلومات كفاء.

- نظام المعلومات والتغذية العكسية حتى تستطيع المنظمة التعرف على عائد الجهد الذى يبذل وما يتطلب تصحيحه.

سادساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمس مراحل للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أى منطقة وهذه

المراحل هى:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية:

من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكمن أهميتها في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإدارى مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم التدريب المناسب للمديرين التنفيذيين الرئيسيين ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعيا حتى يمكن فهم فوائد إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

يتم فيها وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشارى ومنسق الجودة وتتمثل مسئولية المجلس إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة ومواجهة المقاومة التى سوف يواجهها فرق العمل.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم والتقدير:

قبل عملية التطبيق لابد من عملية التقويم للتركيبية البشرية من خلال إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل إلى ثقافة مؤسسة دافعة لإنجاح برنامج الجودة وإحداث مزيج بشرى متجانس.

المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق:

تصبح المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر من خلال انتقاء المدربين

وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ليتولوا تدريب قوة العمل في المؤسسة من إداريين

وعاملين.

المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل وتيسير الخبرات:

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في التحسين المستمر وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها. وبالتالي يجب أن تسعى انتشار فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل.

سابعاً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

يوجد العديد من الموانع التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. ومن هذه الموانع .

- وجود هيكل تنظيمي قديم
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على تحقيق الجودة.
- عدم التقدير الكافي بأهمية الموارد البشرية.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- تسبب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- ندرة توافر البيانات والمعلومات لعدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.

أسئلة للمراجعة

أولاً: وضح مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

- 1- الجودة لا تتطلب إحداث أى تغييرات داخل المنظمة.
- 2- الجودة تتحمل مسئولية تحقيقها المسئولون عن إدارة الجودة.
- 3- لا ترتبط أهداف الجودة بموارد المنظمة وإمكانياتها.
- 4- يمكن تطبيق الجودة مع أى نوعية من العاملين فى المنظمة.
- 5- الجودة ترتبط بنظام العمل وليس منهج المنظمة أو الخدمة التى تقدمها.

ثانياً: تناول بالشرح ما يلى:

- أ- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- ب- فلسفة الجودة الشاملة
- ث- معايير ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً:

- 1- وضح ما هى مراحل تطبيق الجودة الشاملة
- 2- أذكر ما هى المعوقات التى تواجه تطبيق الجودة الشاملة.

المراجع

- 1- <Http://www.Nnsec.Com/n3files/TWDA/htm>
 - 2- Gaither, Nornan: Production and operation Mangement, 6 nd, prden press, oriondo fiorid1999.
 - 3- <http://www.Venestudents.Com/vh/orchive/index.Dhn/T-763htm>
 - 4- SueGoss: Manging Working with the public the Reasons for change, (London: Kogan page limited, 1999.
 - 5- سمير إسماعيل جاد علام: إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2002.
 - 6- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003.
 - 7- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
 - 8- سيد الهوارى: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن لـ 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000.
 - 9- على محمد عبد الوهاب: إعادة هندسة الإدارة المؤتمر السنوى لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، ج.م. ع، 1998.
- <http://hrdisussion.Com> . 2013.

الفصل الخامس عشر

السلوك التنظيمي

أولاً: مفاهيم السلوك التنظيمي.

ثانياً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

ثالثاً: السلوك التنظيمي المعاصر.

رابعاً: أساليب تعديل السلوك التنظيمي.

الأهداف

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على :-

- (1) تعريف الدارس مفهوم السلوك الإنساني وأهميته.
- (2) تعريف مفهوم السلوك التنظيمي وأهدافه.
- (3) ما هي الاحتياجات الإنسانية للعاملين.
- (4) يدرك الدارس السلوك التنظيمي المعاصر والقوى التي تشكله في الوقت الراهن.
- (5) يعرف أساليب تعديل السلوك التنظيمي.

أولاً: السلوك التنظيمي

يسعى المدير في أي منظمة من المنظمات إلى توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال وظائف الإدارة ويتطلب ذلك أن يفهم المدير العاملين الذي يتعامل معهم يومياً أي فهم سلوكهم ودوافع واتجاهات هذا السلوك ولابد أن ندرك أن سلوك الفرد ينشأ من تفاعل خصائص شخصية لا بد أن نتعرف على ما هو السلوك الإنساني وخصائصه.

السلوك الإنساني:

هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

يعرف أيضاً السلوك الإنساني على أنه مجموعة أفعال أو تصرفات مادية ظاهرة وجسمية وحركية، أو مستمرة كافية (ميلول وعواطف واتجاهات أو تفكير) مسببة وهادفة. فالسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات ومقتضيات الإطار الذي يعيش بداخله. فالسلوك الإنساني له مجموعة من الخصائص التي تتحدد في:

- أ- أنه سلوك مسبب بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكنه يكون هناك سبب في نشأته.
- ب- أنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق غاية أو إشباع حاجات غير مشبعة لدى الفرد.
- ج- أنه سلوك متنوع بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.
- د- أنه سلوك حربي أي يختلف حسب المواقف المختلفة.

أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني:

هناك أسباب أدت إلى الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمة يمكن تحديد بعضها فيما يلي:

- 1- يعتبر العنصر الإنساني أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية الإدارية وبالتالي فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة أو بالإنسان. فهو مصدر كل قيمة ولا بد من معرفة كيف يعمل وكيف يمكن أن تجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة.
- 2- أن دراسة لسلوك الفرد في المنظمة ومعرفة وفهم دوافعهم المختلفة ورغباتهم واحتياجاتهم تساعد في منع التنظيمات الغير رسمية والقضاء على الصراعات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارة.
- 3- سلوك الإنسان دائم التغيير ومن هذا يجب دراسة دوافع السلوك والتغيرات التي تطرأ عليه بصفة مستمرة، حتى يمكن للأداء التنبؤ بهذا السلوك ومعرفة العوامل التي يسمكن بها التأثير عليه لتحقيق الأهداف العامة.
- 4- السلوك الإنساني يعتبر عنصر مشترك في العملية الإدارية ولا تتحقق بنجاح إلا بكفاءة العنصر الإنساني الذي يقوم بالتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق الأعمال وذلك من خلال تفاعل المديرين مع العاملين في المنظمة فالمدير في حاجة ماسة لفهم طبيعة الأفراد ومعرفة دوافعهم السلوكية.
- 5- فهم السلوك الإنساني يساعد الإدارة على ترشيد خططها وتحديد الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة المشاكل الإدارية والإنسانية.

6- حجم المنظمات التي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموظفين الذين يحتاجون إلى التنسيق وفهم احتياجاتهم وحل مشاكلهم.

السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو حقل يهتم بدراسة (سلوك + اتجاهات + آراء) العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات (الرسمية والغير رسمية) على (إدراك + مشاعر + أداء) العاملين وتأثير البيئة على (المنظمة + قواها البشرية + أهدافها) وتأثير العاملين على (التنظيم + كفاءته).

السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للجوانب الإنسانية في المنظمات بما في ذلك سلوك الأفراد وسلوك الجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي والعمليات والحضارة يهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية.

السلوك التنظيمي هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية.

ويمكن تحديد مفهوم السلوك التنظيمي في العناصر التالية:

- 1- السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- 2- يظهر السلوك التنظيمي عند وجود الفرد داخل المنظمة مع وجود أفراد آخرين يتفاعلون معه مما ينتج عن هذا التفاعل السلوك التنظيمي.
- 3- يحكم سلوك الأفراد المنظمات والسلوك التنظيمي مجموعة من القوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها الأفراد.
- 4- يختلف السلوك التنظيمي من فرد لآخر اعتماداً على طبيعة الأنساق وأثر الظروف الفردية في السلوك وأنماط الشخصية ومسببات السلوك.

ثانياً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

من الأهداف لدراسة السلوك التنظيمي مجموعة ترتبط بعضها بالمنظمة وترتبط بعضها بالأفراد أو الأهداف التي ترتبط بالمنظمة.

الأهداف المرتبطة بالمنظمة:-

- 1- زيادة الفعالية التنظيمية.
 - 2- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك.
 - 3- معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدم مع نمط القيادة المفضل.
 - 4- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب.
 - 5- بناء الحوافز والتدعيم الملائم.
 - 6- تهيئة مناخ وظروف العمل لتحقيق الضغوط وجعلها فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 7- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد.
 - 8- معرفة الحاجات المختلفة للأفراد والعمل على تلبيتها.
- الأهداف المرتبطة بالأفراد:-

- 1- تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للموقف.
- 2- ضمان البقاء في الوظيفة : ويؤدي ذلك إلى انتظام الدخل الذي يحرص عليه العامل وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان.

- 3- الحصول على وظيفة تناسبه وتنبع هذه الحاجة من مقدم الذات وشعور وإحساس الفرد أنه منتج من خلال التحاقه بعمل يتناسب مع قدراته وميوله وأنه من خلال عمله يساهم مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- تكوين العلاقات: يسعى العامل لتكون علاقات اجتماعية مع زملاء العمل وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرص تأثيره على الآخرين.
 - 5- فرص الرقي والتقدم: حيث يرى العامل بأن هناك فعلاً فرص للترقية يستطيع الحصول عليها عند ما يثبت كفاءته في العمل.
 - 6- التقدير والثناء: يرغب العامل في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي متابعة من احتياج الفرد لتقدير الآخرين له.
 - 7- الرئيس الكفء والعاقل: القيادة الحكيم هي رغبة لجميع العاملين وتنبع القيادة الكفء والحكيم من الحاجة إلى ضمان الاستمرار والبقاء في الوظيفة.
- ويجب على الإدارة أن تعمل على إشباع احتياجات العاملين الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا مما ينعكس على أدائهم في العمل.

ثالثاً: السلوك التنظيمي المعاصر

لقد حل السلوك التنظيمي محل العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث كانت العلاقات الإنسانية تسعى لحل مشكلات عدم تكييف الأفراد وكيفية استبعاد العاملين ورضائهم في العمل وكيفية تخفيض الملل والقضاء على التضارب بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك عن طريق الاتصالات القوية وتطبيق نظم المشاركة

في الإدارة وتفويض السلطة والمسئولية والقيادة الديمقراطية والدور الذي تلعبه النقابات ومستوى الروح المعنوية، التنظيم غير الرسمي.

أما السلوك التنظيمي الحديث. فيقوم على أساس التفهم الكامل قبل تطبيق الحلول في حل المشاكل الإنسانية المعقدة أى التفهم الكامل لمتغيرات ومسببات السلوك في التنظيمات على أن يسبقه وضع أولويات للحلول المستخدمة لحل تلك المشكلات وأصبح هناك افتراضات أساسية للسلوك التنظيمي المعاصر.

وتتمثل هذه الافتراضات في:

1- أن التنظيمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية فيما يتم تحسين مستوى جودة الحياة للعاملين فيها.

2- ليس هناك مدخل وحيد مفضل لدراسة السلوك في المنظمات.

3- تتميز المنظمات بخاصية الديناميكية واستمرارية التغيير.

القوى التي تشكل السلوك التنظيمي في الوقت الراهن:

للقوف بشكل دقيق على طبيعة السلوك التنظيمي كأحد العلوم المعاصرة فمن الضروري معرفة مدى علاقته بمختلف القوى والمتغيرات، خاصة تلك القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تميز مجتمع اليوم وتضم تلك القوى ما يلي:

1- العولمة: لقد أثرت العولمة على السلوك التنظيمي من حيث أن منظمات الأعمال لم يعد نشاطها ينحصر في الإطار المحلي بل أمتد لمختلف أرجاء العالم وبذلك أصبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكثير من مشاكل التكيف الناتجة عن التباين الثقافي.

2- تنوع قوة العمل: وذلك بسبب تغير أنماط الهجرة، حيث أصبح ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل وأيضا التغيرات في القيم الاجتماعية

والظروف الاقتصادية أدت إلى زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل وغيرها من التغيرات التي أدت إلى تنوع قوة العمل.

3- نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة: استجابة للمشاكل الأسرية التي تنتج عن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات العمل العديد من البرامج مثل برامج الوقت المرن للعمل وحفظ أيام العمل الأسبوعية، برامج العمل عن بعد باستخدام الوسائل الاتصال الحديثة.

4- التطورات التكنولوجية وما نتج عنها من صيغ تنظيمية جديدة مع التخصص الشديد في التكنولوجيا وجدت المنظمات أنه من الأجدى لها عمليا وجود منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرسمية التي كانت تؤديها بنفسها.

5- ثوة الجودة: أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعا وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث أن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة وكان من أكثر المداخل كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة.

6- التوقعات الخاصة من السلوك الذي يراعى المسؤولية الاجتماعية كثير من الشركات قامت بوضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من ذلك برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي.

يعتمد سلوك العاملين في المنظمة على ثلاث عناصر أساسية هي:

أ- القدرة.

ب- البيئة.

ج- الدافع.

فإذا توافرت لدى العاملين القدرات اللازمة للعمل وكانت البيئة الداخلية للمنظمة مواتية وكانت لدى العاملين الدوافع المناسبة في العمل فيصبح السلوك مهياً تجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

وتستطيع الإدارة أن تساعد العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم من خلال التدريب وأيضاً أكثر صعوبة ويقصد تتمثل في كيفية تمكين العاملين من تحقيق الأداء عند أعلى مستوى ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: أساليب تعديل السلوك التنظيمي

يرى "سكينز" أنه يمكن تعديل السلوك التنظيمي بتطبيق مفهوم التعزيز عن طريق استخدام الأساليب التي تؤدي إلى تكرار السلوك المفيد وتجنب السلوك أيضاً للفرد وتتمثل هذه الأساليب أربعة أشكال لتعديل السلوك هي:

أ- التعزيز الإيجابي:

يتمثل هذا الأسلوب في تقديم نتائج إيجابية أو سارة للفرد، مقابل إنجاز العمل مثال. الثناء على الفرد الذي ينهي عمله في موعده أو تقديم مكافأة مادية تطير ما حققه.

ب- التعزيز السلبي:

يتمثل ذلك في تقديم نتائج سلبية أو ضارة بالفرد لمحاولة أن يبتعد الفرد ويتجنب الطرق أو السلوك التي تؤدي إلى مثل هذه النتائج، وهكذا يتم تعزيز السلوك عن طريق تعلم تجنب النتائج السلبية مثال ذلك إذا علم العاملون بأن مديريهم سيطلب فهم العمل متأخراً بعد انتهاء مواعيد الدوام إذا لم ينهوا أعمالهم في مواعيدهم المحددة، فإن ذلك يدفعهم إلى تجنب الطرق التي قد تؤدي إلى مثل هذه النتيجة التي لا يرغبونها.

ج- التوقف:

يعمل هذا الأسلوب على عدم تشجيع سلوك معين يوقف النتائج الإيجابية المرتبطة به، أى أنه يؤدي إلى حرمان الفرد من النتائج الإيجابية أو السارة التي كان يحصل عليها وعلى تعزيز سلوكه من قبل، بحيث يختفى أو يتوقف هذا السلوك فعلا، مثال ذلك أن المدير الذي يريد من العاملين أن يقللوا من العمل الإضافي، قد يتوقف عن شكرهم على تأخيرهم أو على العمل بالعطلات، وهكذا فإن إزالة النتائج السارة المرتبطة بالعمل الإضافي تجعل العاملون يدركون أن ساعات العمل الإضافية لا تحظى بأى تقدير من مديريهم وبالتالي ينبغي لديهم الدافع لذلك السلوك.

د- العقاب:

يعتبر العقاب أحد أساليب التعزيز التي تقلل من السلوك غير المرغوب فيه وتتعدد وتنوع أشكال العقاب المستخدم ولكن يكون من الضروري استخدامها بحساب ووعى حتى لا يترتب عليها نتائج عكسية في المستقبل.

أسئلة للمراجعة

حلل هذه المواقف في ضوء دراستك لسلوك التنظيمي.

- 1- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطى له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل ولكن لاحقاً يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك.
- 2- يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس وهو لا يعرف سبباً واضحاً لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.
- 3- لاحظ المدير انخفاض معدلات الإنتاج داخل المنظمة مع بعض الأقسام فقام بإنجاز قرار بوقف هؤلاء العمال والتحقيق معهم.

المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات ، القاهرة ، دار الكتب، 2002.
- 2- نفيسة محمد باشرى: السلوك التنظيمى فى المنظمات، القاهرة.
- 3- صلاح هادى حسن : السلوك التنظيمى، القاهرة، 2008.
- 4- <http://www.arabvolunteering.org/corner.2013>.
- 5- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 1999.
- 6- محمود محمد السيد وتحية محمد حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، 2002.
- 7- جبر الدجريينبرج ورمربت بارون: إدارة السلوك فى المنظمات المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 204- ترجمة وفاء محمد رفاعى- إسماعيل على بسيونى.
- 8- Courtland L. Bovee & others: Management (internation Edition New York: McGraw Hill, Inc., 1993).

الفصل السادس عشر

إدارة الوقت

أولاً: مفهوم إدارة الوقت

ثانياً: فوائد إدارة الوقت

ثالثاً: أسباب ضياع الوقت

رابعاً: خطوات إدارة الوقت

خامساً: أساليب إدارة الوقت

سادساً: إدارة الوقت في المنظمة

سابعاً: مبادئ استثمار الوقت

ثامناً: سلوكيات توفير الوقت

أهداف الوحدة:

بعد دراسة هذه الفصل، يجب أن يكون الدارس قادر على أن:-

- 1- يوضح مفهوم إدارة الوقت وفوائده.
- 2- يحدد أسباب ضياع الوقت.
- 3- يشرح خطوات إدارة الوقت
- 4- يوضح أساليب إدارة الوقت
- 5- يذكر المبادئ الإرشادية لاستثمار الوقت وسلوكيات عدم ضياع الوقت

أولاً: مفهوم إدارة الوقت وفوائده

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهداف محددة ولذلك تحرص الإدارة على استقلالية الاستغلال الأمثل. وأكدت كثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن جزء كبير من الوقت المخصص للعمل يضيع هدرًا كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له والقضية ليست في مقدار الوقت المتوفر لدى العامل ولكنه في إدارة وتوظيف الوقت المتوفر لديه. وبذلك بدأت تحرص الإدارة بالأخذ بالأسلوب العلمي في استخدام الوقت وإدارته.

ويعرف الوقت على أنه تلك المادة التي صنفت فيها الحياة أما إدارة الوقت فهي: أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا بشكل فعال وهناك من يرى أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت. تعرف أيضا على أنها الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوافرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة فهي أيضا إدارة الذات.

تعنى أيضا إدارة الوقت: إدارة الوقت الخاص إضافة إلى إدارة وقت العمل .

ثانياً: فوائد إدارة الوقت

للوقت مجموعة من القواعد تتمثل في:

- 1- تحسين نوعية العمل.
- 2- التحقيق من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة
- 3- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي
- 4- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة
- 5- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- 6- زيادة الدخل.

7- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها

8- سرعة إنجاز العمل

9- تعزيز الراحة في العمل

10- تحسين الإنتاجية بشكل عام

ثالثاً: أسباب ضياع الوقت

أ- عدم إدراك أهمية الوقت وقيّمته

ب- عدم وجود أهداف أو خطط واضحة

ج- الإيمان بمعتقدات وسلوكيات تؤدي إلى ضياع الوقت

د- عدم المعرفة بأدوات وأساليب تنظيم الوقت

هـ- عدم توافر مهارات لإدارة الوقت وحسن استثماره

و- هناك من يجد متعة وهو يعمل تحت ضغط

رابعاً: خطوات إدارة الوقت

هناك عدة خطوات يمكن أن تستخدم لإدارة الوقت هي:

• معرفة كل شيء عن الوقت المتاح

يتطلب وجود جدول زمني يوحى بسجل فيه كل مهمة بدقة بالغة ولعدة أيام

وتقسم كل ساعة إلى فترات زمنية لتسجيل المهام والأنشطة وبذلك يمكن استخدام الوقت

• التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تضييع الوقت

ومن هذه العوامل تأجيل الأعمال من وقت لآخر عدم التخطيط للأعمال، عدم

التقويض، طبيعة الأسلوب الإداري السائد في المنظمة، عدد الزائرين المتكررين يومياً.

• تحديد الأهداف وعمل الأولويات

ويتطلب ذلك تقليل بعض الأعمال التي تستغرق وقت طويل مثل المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات ولابد أن تكون الأهداف قابلة للقياس لمعرفة مدى التقدم إلى تم عند تحديد الأهداف.

- وضع خطة العمل

تتطلب ذلك تحديد خطوات العمل والوقت اللازم لها والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف

- توزيع الأوقات بطريقة تستثمر كل دقيقة في العمل، ولكي يتم ذلك لابد من:

- وضع جدول مكتوب أمام المدير
- إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة أو عمل.
- تخصيص وقت كاف للتفكير
- وضع المهام الصعبة في بداية اليوم
- تحديد موعد للراحة
- عمل جدول بالأهداف الرئيسية.
- إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة
- التركيز على المهام المهمة والمهام ذات الأولوية.

- البدء فوراً في مواجهة المشكلات

لأن تأجيل مواجهة المشكلات قد تؤدي إلى تعقد وتفاقم المشكلة ولذلك لابد من مواجهتها فور حدوثها.

- التركيز على الأولويات

أي إنجاز الأعمال التي لها أهمية في العمل ثم التدرج إلى الأمور الصعبة

- عقد اجتماعات سريعة

حتى لا تؤدي إلى ضياع الوقت ينصح بأن يظل المدير واقف حتى تظل الحاضرين الاجتماع أيضاً وقوف وبالتالي ينتهي الاجتماع سريعاً.

● مراقبة مدى التقدم في العمل

حيث تجعل المدير يدرك مدى التقدم في العمل أول بأول وتتيح الفرصة لأجراء التعديلات والإصلاحات المناسبة.

خامساً: أساليب إدارة الوقت

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل من هذه الأساليب

أ- الإدارة بالأهداف:

أسلوب من أساليب العمل الإداري والتي تطبق المبادئ التي تتيح مجالاً للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية بالإضافة إلى توجيهه بوحدة الرؤية وإنشاء روح الفريق وتنسيق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة.

ب- الإدارة بالثقة:

هي عقد نفسى غير مكتوب بين طرفين مع الالتزام به سلوكياً وعدم تنفيذ هذا الاتفاق تنعدم الثقة وبالتالي تسوء العلاقة بين الأطراف ويتطلب هذا العقد مجموعة من البنود تمثل مجموع من التوقعات المتبادلة بين الطرفين وتشمل هذه التوقعات:

- 1- توقعات سلوكية تشمل أخلاقيات في العمل، الدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، الاتساق في السلوك والعلاقات، الصراحة والصدق في التعامل.
- 2- توقعات خاصة بالقدرات تشمل القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية.
- 3- القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية.

4- توقعات حكومية وتشمل

- الحكم على الأمور بمنطق وموضوعية، الحكم على الآخرين بمنطق وموضوعية.

ج- الإدارة بالتخويف:

الفلسفة والأسلوب الإداري والقيادي التي تتبعه الإدارة العليا عند تعاملها مع أعضاء المنظمة ينتج عنه إدراك وإحساس معين بين العاملين قد يكون الثقة والراحة النفسية أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا وسوء العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين ومن هنا تصبح للإدارة العليا دور في إشاعة الخوف بين العاملين بحيث تصبح أحد خصائص وسمات المنظمة.

ويصبح أيضاً إحدى الوسائل المتبعة لإحكام سيطرتها على تلك المنظمة وعدم ترك حرية للعاملين لإبداء الرأي أو التعدد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إنزال عقوبة بالفرد.

د- الإدارة بالتفويض:

التفويض هو تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال استخدام الآخرين ويعمل التفويض على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين التفويض والإدارة الفعالة، فالشخص الذي لا يستطيع التفويض بفاعلية لا يستطيع أن يدير بفاعلية.

سادساً: إدارة الوقت في المنظمات

تؤكد الدراسات في مجال إدارة المنظمات أن المدير العربي موجه بالماضى والحاضر أكثر من موجه للمستقبل ويرجع ذلك إلى:

- أن 75% إلى 90% من وقت المنظمة يضيع في الاتصالات في المتوسط وأن 5% من هذا الوقت يضيع في الكتابة، 10% منها يخصص للقراءة، وتصل نسبة التحدث 35% والإنصات 50%.

- 40% من وقت الإدارة العليا مخصص للأمور الخارجية والباقي للأمور الداخلية.
- 30% من الوقت السابق مباشرة (40%) للنظر في المستقبل لمدة 5 سنوات فأكثر
- 20% من الوقت السابق مباشر (30%) يخصص ويبدل في أعداد تصور جماعى وموحد عن مستقبل المنظمة.

سابعاً: مبادئ إرشادية لترشيد الوقت وحسن استثماره في المنظمة

- (1) التخطيط الجيد والذي يعنى وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها.
- (2) خطة واضحة ومحددة للعمل مع تحديد دقيقة للمسئوليات والسلطات وتنظيم العلاقات.
- (3) تفويض السلطة يؤدي إلى إضافة أوقات لساعات العمل بالنسبة للمدير.
- (4) وجود نظام فعال للمتابعة والتقييم.
- (5) توافر نظام المعلومات الإدارية وذلك لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- (6) وجود نظام كفء للحفظ أى تخزين المعلومات والمستندات.
- (7) توفير الوسائل الآلية والتكنولوجية الحديثة فهمى تساعد في إنجاز الأعمال في وقت أقل.
- (8) الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين من ذوى الخبرة والتدريب حتى يكونوا أقل خطأ في الإدارة.
- (9) تنظيم مواعيد العمل وخاصة الزيارات والمقابلات مع تحديد مواعيد الحضور والانصراف.

10) توفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية. وذلك لتنظيم المقابلات والزيارات والرد على التليفونات وغيرها .

ثامناً:سلوكيات تؤدي إلى توفير الوقت

مما سبق تم عرض مبادئ إرشادية للمدير داخل المنظمة حتى يستطيع استثمار الوقت واستغلاله ولكن هناك سلوكيات تساعد الفرد أي أن كان وظيفته ومكانته في الهيكل التنظيمي للقيام بعمله بنجاح وعدم إهدار الوقت ومن هذه السلوكيات:

- لا تتأخر في الوصول لمكان العمل
- تجميع المهام المتشابهة
- حدد لنفسك تاريخاً أو زمناً لالانتهاء من أي مهمة
- أنته من كل مهمة بدأتها
- لا تقدم خدمات لا تجيدها
- لا تحتفظ بمقاعد مريحة في المكتب
- استخدام التليفون بفاعلية
- أعرف نفسك ودورات أدائك اليومي ذهنياً وبدنياً .

أسئلة للمراجعة

أولاً: حدد ما إذا كانت كل عبارة مما يأتي صحيحة أم خاطئة مع التعليل الموجز

- 1- إنجاز العمل في أقل وقت يتوقف على مهارة الفرد وليس تنظيم العمل.
- 2- فوائد إدارة الوقت تعود على المنظمة فقط
- 3- الحديث بين زملاء العمل والمحاكاة لا يؤثر على أداء العمل
- 4- يستطيع الفرد إجراء المحادثات التليفونية بحرية كاملة مادام ينتهي من عمله قبل مغادرة العمل.

ثانياً: ناقش بإيجاز

- مفهوم إدارة الوقت وفوائده
 - أسباب ضياع الوقت
 - بعض السلوكيات التي تؤدي إلى توفير الوقت
- ثالثاً: أشرح خطوات إدارة الوقت مع توضيح أساليب إدارة الوقت؟

المراجع

- 1- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربى، ط1، 2003.
- 2- <http://www.Kenanaon line.Com/2013>.
- 3- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007
- 4- عبد الله أمين جماعة: الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2003.
- 5- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2003.
- 6- إبراهيم الغنام: مهارات إدارة الوقت، القاهرة، البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة بجمهورية مصر العربية، 2006.

الفصل السابع عشر

تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

رابعاً: المداخل العلمية لتقييم الأداء

خامساً: خطوات وضع معدلات الأداء

سادساً: طرق تقييم الأداء

سابعاً: أسس التقييم الفعال

ثامناً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

تاسعاً: مشاكل تقييم الأداء وكيفية علاجها

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على:

- 1- التعرف على مفهوم تقييم الاداء وأهميته.
- 2- الالمام بأهداف تقييم الاداء.
- 3- تحديد المداخل العلمية لتقييم الاداء وخطواته العلمية.
- 4- فهم طرق وأسس التقييم الفعال.
- 5- الالمام بالعوامل المؤثرة على تقييم الاداء.
- 6- تحديد مشاكل تقييم الاداء وكيفية علاجها.

دراسة الأداء يكتسب أهمية كبيرة في الأداء المعاصرة فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أى من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، ويؤثر مستوى الأداء الفرد والجماعى على أداء المنظمة، والتركيز على أداء الفرد يمثل أحد الأركان للاهتمام بالموارد البشرى داخل المنظمة، وإذا كان أداء الفرد موجه نحو تحقيق أهداف مرغوبة، فمن الضروري أن يتم تقييم هذا الأداء دوريا للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلى للفرد مع هذه الأهداف ويعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لأداء العاملين ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة، ولأهمية تقييم الأداء سوف نتطرق له من خلال مجموعة من العناصر التى تتمثل فى المفهوم، الأهمية الأهداف، المداخل التعليمية لتقديم الأداء، خطوات وضع معدلات الأداء، طرق تقييم الأداء، أسس التقييم الفعال العوامل المؤثرة فى تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

الأداء: هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

والأداء أيضا هو تنفيذ شئ مطلوب، فهو سجل بالنتائج المحققة أو سجل لإنجاز الفرد.

أما تقييم الأداء:

هو الإجراءات التى تساعد فى تجميع مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم فى العمل.

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى كفاءة التنفيذ بعد الانتهاء من الأعمال والمهام الموكلة كلها أو فى نهاية كل مرحلة أو جزء منها.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه تقدير كفاءة الفرد في عمله بغرض مدى صلاحية في القيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى من المستوى التنظيمي.

وتناوله بعض العلماء أيضا على أنه درجة إنجاز الفرد لمستلزمات ومتطلبات وضعه ويتم ذلك في ضوء معايير ومحكات للإنجاز تقوم على الواقعية والموضوعية والوضوح وتعكس بشكل جيد سياسات وإجراءات مؤسسة ما حيال معايير تقييم الأداء.

ويمكن من خلال التعريفات السابقة تحديد مفهوم تقييم الأداء من خلال العناصر

التالية:

- 1- إجراءات تتطلب جمع أكبر قدر من المعلومات حول أداء الفرد.
- 2- وسيلة للحكم على كفاءة التنفيذ.
- 3- وسيلة للحكم على مستوى أداء الفرد لوظيفته ومتطلبات عمله.
- 4- الحكم على الفرد من حيث توافر القدرات التي تتطلبها مسئوليات الوظيفة التي يقوم بها.
- 5- وسيلة لاختيار الأفراد لتولي المناصب القيادية.
- 6- يمكن من خلال تقييم الأداء ترقية الأفراد للمستويات التنظيمية الأعلى.
- 7- تتولى هذه المسئوليات إدارة داخل المنظمة تعنى بتحديد معايير للأداء للحكم على أداء الأفراد في ضوء هذه المعايير.
- 8- تقوم إدارة تقييم الأداء بتحديد الفجوة بين الأداء المخطط والمستهدف والأداء الفعلي إلى جانب تحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات ترتبط بالأداء.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

لتقييم الأداء أهمية للفرد وللمنظمة التي يعمل بها وسوف نعرض لكلا منها على حدى.

1- أهمية تقييم الأداء للفرد:

تقييم الأداء يرشد الفرد إلى مدى نجاحه أو فشله في إدارة مهام وظيفته.

- من خلال تقييم الأداء يستطيع الفرد تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر في الأداء، وعليه يستطيع تحديد أسباب هذا التقدم ويعمل على الاستمرار على نفس النهج وكذلك أسباب انخفاض أدائه ويعمل على تجنب هذه الأسباب وتصحيحها.
- يساعد تقييم الأداء في تحريك وتوجيه وتكامل فرص العمل لدى الأفراد. فهو وسيلة تدريبية توجه نظر الفرد إلى نواحي القوة والضعف في أدائه.
- تقييم الأداء وسيلة لتطبيق سياسة العقاب والثواب على الأفراد وفق أسس موضوعية.

2- أهمية تقييم الأداء للمنظمة:

- تحديد العلاوات في ضوء نتيجة تقييم الأداء يتقرر حق الفرد في الحصول على العلاوة الدورية والزيادة السنوية.
- تخطيط المسار الوظيفي. بمعنى الكشف عن احتمالات النجاح الوظيفي في مناصب أخرى على نفس المستوى التنظيمي التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد .
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال التعرف على مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للعاملين بها على نتائج تقييم الأداء وكذلك تقييم برامج التدريب التي توفرها المنظمة للعاملين ومدى نجاح هذه البرامج في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم.

- تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين وكذلك تحديد المصادر المناسبة للحصول على الأفراد الجدد لوظائفها وذلك لأن تقييم الأداء يفيد في ما إذا كان الشخص الذي يتم اختياره مناسباً للوظيفة وتتفق مع قدراته وتوافق ميوله وتتناسب مع مؤهلاته.
- تقييم الأداء يساهم في تطوير كفاءة المنظمة والعمل على اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:

- أكدت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع عادة إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً وبذلك بتحديد أهداف تقييم الأداء من الأمور الهامة والتي تتمثل في:
- 1- العمل على تحسين الأداء الحالي إلى جانب التخطيط للقوى البشرية داخل المنظمة.
 - 2- التخطيط للمسار الوظيفي من خلال تحديد الأفراد المحتمل ترقيةهم.
 - 3- العدالة والفروق في المكافآت والحوافز والتعويضات.
 - 4- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 5- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
 - 6- مساعدة المديرين على الوقوف على المشكلات التي ترجع للمنظمة والمشكلات التي ترتبط بالأفراد.
 - 7- الحكم على مدى كفاءة التنفيذ والمنفذين.

رابعاً: المداخل العلمية لتقييم الأداء:

وضع معايير لتقييم الأداء من القضايا التي لاقت جدلاً علمياً واسع النطاق وذلك لاختلاف الأنشطة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي إلى جانب

ارتباط المنظمات الحديثة بمعطيات النظم السياسية القائمة، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد بعض المدخل العلمى لتقييم الأداء.

1- مدخل الإنجاز:

هذا المدخل يرى أن المعيار الأول والأهم هو ما يتم إنجازه ويدل على ذلك بالأرقام والمقارنات الإحصائية . ويعنى ذلك أن هذا المدخل يركز على الإنجاز الكمى.

2- مدخل القائد:

يركز هذا المدخل على العائد الربحى للمنظمة ويرى أن الأرباح هى التى تحدد أهدافها، حيث أن الربح يمثل الهدف الأول لمعظم المنظمات.

3- مدخل المعلومات:

يهتم هذا المدخل بمدى توافر المعلومات للمنظمة والعاملين لها والقدرة على توظيف هذه المعلومات ويستخدم هذا المدخل فى المؤسسات الإعلامية، التسويق، العلاقات العامة.

4- مدخل الجهد المبذول:

يعنى هذا المدخل حساب كمية الجهود والمبذولة للعاملين سواء تحقيق الهدف محلياً أو جزئياً أو مرحلياً ويكثر استخدام هذا المدخل فى المؤسسات الخدمية.

5- مدخل المهارات الوظيفية:

يتناول هذا المدخل تقييم الجوانب المرتبطة بالمهارات الوظيفية، وكثيراً ما يستخدم فى تقييم الأفراد وبذلك يهتم بالجوانب الخاصة بمسئوليات الوظيفة.

6- مدخل التوافق مع الوظيفة:

ويقصد به يوافق الفرد مع الوظيفة التى يقوم بها، فهى نقطة هامة فى

عملية تقييم الأداء حيث أن لكل وظيفة إطار عام وعناصر مكونة لها.

7- مدخل المهارات الشخصية:

يركز على أهمية المهارات الشخصية في تقييم بعض العاملين الذين يشتغلون وظائف إشرافية، وتدرج هذه المهارات طبقاً للمستوى الوظيفي، فهناك المهارات الإشرافية والإدارية والقيادية والسلوكية.

خامساً: خطوات وضع معدلات الأداء:

يمكن وضع معدلات للأداء من خلال إتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد العمل أو الوظيفة المطلوب وضع معدل أداء لها من خلال توضيح الأسباب التي دعت إلى تحليل هذا العمل وأهمية وضع معدل أداء له وقد تكون هذه الأسباب اقتصادية أو فنية.

2- تحليل الأداء أو العمل المطلوب وضع معدلات له:

ويتم ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ويمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة على أنه يسعى إلى تحقيق مزيج من الأهداف على سبيل المثال. أهداف روتينية لا تتطلب أدائها التفكير فيها، أهداف تتعلق بمواجهة المشكلات المرتبطة بالعمل، أهداف تتعلق بمواجهة المشكلات المرتبطة بالعمل، أهداف من خلافة إلى تحتاج إلى جهد وخبرة ومهارة لإنجازها. مثل التخطيط للقوى العاملة أو التخطيط للاحتياجات التدريبية.

3- الأداء على أساس المهام والعناصر المكونة والمقصود هنا العناصر أو الخطوات الفرعية المتوائمة مع بعضها والتي تربط بينها خط مشترك من المعارف والمهارات ويمكن تقسيم عناصر العمل إلى:

أ- عناصر متكررة وهي التي تحدث وتكرر في كل دورة عمل.

ب- عناصر ثابتة: والتي تحدث في بداية العمل أو في منتصفه بأكثر من دوره عمل وقد تتوقف عليها العناصر المتكررة، قد تكون متشابهة أو متغيرة وقد تكون ضرورية لتشغيل العمل استمراراً يته.

ج- عناصر متغيرة: تلك التي يتغير زمن أدائها حسب طبيعة المهام والتي يتضمنها العمل.
د- عناصر متقطعة: تمثل العناصر الثابتة ولكنها تختلف عنها في أنها تحدث على فترات أسرع متصلة.

هـ- عناصر طارئة: هي ليست جزء من المحتوى الفني للعمل ولكنها تكون نتيجة دراسة العمل.

4- تحليل الوقت الكلي اللازم للأداء:

ويقصد بالوقت الكلي: هو مجموع الوقت اللازم لتحقيق كل الأهداف أو أداء كل العناصر أي الوقت الذي يحتاجه الفرد أو الآن أو الاثنين معا.
والوقت الكلي يتكون من محتوى العمل الأساس محتوى العمل المضاف.

- محتويات العمل الأساس هو الوقت الذي يحتاج العمل فعلاً مع عدم وجود أي وقت ضائع فمعداً اقتران البع المسموح بها.
- محتوى العمل المضاف هو الوقت الزائد عن الوقت الأساس ايا كان سببه.

سادساً: طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المستخدم في المنظمات ويمكن تقسيمها إلى:

(1) طرق تقليدية وتشمل:

- طريقة الترتيب.
- طريقة القوائم.

- طريقة التقرير المكتوب (تقدير الكفاءة الدورية)
(2) طرق حديثة وتشمل:

- طريقة التوزيع الإجبارى.

- طريقة الاختيار الإجبارى.

- طريقة الأحداث الجوهرية.

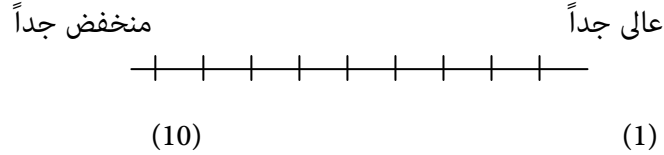
- طريقة الإدارة بالأهداف.

وسوف يتم تناول طريقة من كلا منها.

1- طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم المسئول عن تقييم الأداء بترتيب العاملين اعتماداً على بعض الصفات التي تعتبر كأساس للتقييم مثل

الدقة في العمل، المعرفة بالواجبات والمهام، التعاون مع الزملاء وغيرها ويتم توزيع هذه العبارات على متصل يتراوح ما بين 1 إلى 10 ويمثل الرقم (1) أعلى درجة لتوافر الصفة أو الرقم (10) أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة في الترتيب.



الدقة في العمل

وهذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم إلى جانب سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عنها بسرعة.

ولكن يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجحة عن التحيز من جانب من يقوم بالتقييم إلى جانب اختلاف مفهوم الصفات بالنسبة للقائمة بالتقييم.

2- طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأهداف المطلوب تحقيقها من الموظف، وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم وأن يكون هناك اتفاق بين كل من الرئيس والمرؤوس حول الأهداف المطلوبة وهناك خطوات لابد من إتباعها في التقييم عن طريق الأهداف. تتمثل في:

1- يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته ويحدد إطار عام بمسؤولياته الرئيسية للوظيفة عمن خلالها ومن خلال المناقشة بين الموظف والرئيس يتم صياغة نهائية للمسؤوليات في الفترة القادمة.

2- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهداف معينة لفترة مستقبلية قد تكون (3) أشهر أو (6) أو أكثر فمثلاً لتحقيق حصة من المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء ويتم تحديد طرق الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف.

3- ويتم تقييم أداء الموظف بناء على ما يتم تحقيقه من هذه الأهداف مع تحديد خطة الموظف في الفترة القادمة وإبداء ملاحظاته على التقييم ومدى رضاه عن تقدم رئيسه له إلى جانب اقتراحاته.

سابعاً: أسس التقييم الفعال:

1- يجب الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء للعاملين وهي التي ترتبط بنواتج الأداء ثم سلوك الأداء أما الأقل موضوعية فهي التي ترتبط بالصفات الشخصية.

2- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق بحيث يستطيع فهمها لكل من المقيم ومستوى أدائه وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.

- 3- اختيار الطريقة الأنسب للتقييم ومحاولة استخدام عدة نماذج للتقييم أو عدة طرق وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
 - 4- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة أخراج نماذج التقييم والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم.
 - 5- يفضل أن يدير العملية من حقيبة (رئيس) بشكل مستقل مما قد يساعد في تفادي الأخطاء والتحيزات.
 - 6- يفضل أن تكون نتائج التقييم عملية أى تعلمه بكل من مستوى أدائه. ومساعدة ذوى الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.
 - 7- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائهم وإتاحة الفرصة لهم لمراجعة التقييم أو التعليق عليه.
 - 8- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.
 - 9- تصميم برامج التقييم من قبل خبراء متخصصين بطرق وأساليب التقييم.
- متى يتم تقييم أداء العاملين:
- يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالباً مرة في السنة ولكن البعض يرى أن هذه الفترة (سنة) غير مناسبة لأن الرئيس المباشر للعامل قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العامل طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس وعلى هذا الأساس يرى البعض ضرورة التقييم لأداء العاملين عدة مرات في السنة مع الأخذ في الاعتبار أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير يتوقف على طبيعة الوظائف كما يرون أنه يجب أن يكون توقيت التقييم مرناً بالقدر الكافي كما يستوعب أية مواقف استثنائية.

ثامناً:العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

1- توقيت التقييم:

حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً.

2- القائم بعملية التقييم:

قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء أو الزملاء في العمل أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

3- أشكال نظام تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء من خلال شكلين أساسيين هما تقييم الأداء بشكل رسمى. وتقييم الأداء بشكل غير رسمى.

4- العناصر الشخصية والذاتية المستخدمة في التقييم:

مثل القدرة على الإشراف، الاعتماد على النفس، التعاون، المبادرة.

تاسعاً: مشاكل تقييم الأداء

يمكن للقائم بالتقييم ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ومن أهم هذه المشاكل:

● مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين:

يترتب على تقييم الأداء تقديم المكافآت والترقيات وقد يترتب عليه

الفصل من العمل ولذلك يجب أم يكون التقييم مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة ولكن هناك رؤساء يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين ولذا لابد من الرجوع في التقييم إلى المعايير التي تحكم

الأداء والعمل على توافر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين وعلى الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات التقييم.

- المحسوبة:

تلعب المحسوبة دور تقييم أداء العاملين حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه ويؤدي التحيز وعدم العدالة في التقييم إلى إجبار العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم. وإخفاء الأخطاء إخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم وهنا يكون التقييم خاطئ وغير مفيد لأنه مبني على معلومات غير صحيحة وبالتالي اتخاذ قرارات إدارية خاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات.

- مشكلة التشدد في تقييم الأداء:

وبذلك باستخدام التقديرات المنخفضة لجميع العاملين حيث بعض العاملون متوسطو الأداء تقديراً ضعيفاً يعطى ذوى الأداء العالى تقديرات متوسطة.

- مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء أو التساهل:

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أى اعتبار جميع العاملين متوسطى الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين أو يمنح العاملون ذوى الأداء السيئ تقديراً متوسطاً ويمنح الباقون تقديرات عالية.

- عدم ووضوح المعايير والمقاييس التى يتم على التقييم يجب أن يفهم المديرين والعاملين المعايير التى سوف يتم التقييم فى ضوءها وذلك لأن عدم فهم هذه المعايير يؤدي بالمديرين بالحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سئ.

- عدم وجود معايير سليمة موضوعية يتم تطبيقها فى الحكم على أداء العاملين.

أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

- أن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو أعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء أو إبلاغ القائمة بالتقييم بهذه المعايير وتدريبهم على استخدامها.
- إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل وتقدير إلى المشرفين سواء بطريقة مكتوبة أو باستخدام أقلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد وتقييم لهذه الأمثلة والحكم عليها.
- بعد قيام المشرفين بتنظيم العاملين، يتم اختيارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ومناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

أسئلة للمراجعة

ناقش ما يلي في ضوء دراستك لتقييم الأداء:

- 1- أثناء دراسة مدير المنظمة لتقارير أداء العاملين لتحديد المكافآت والحوافز وجد أن معظم العاملين التقديرات التي حصلوا عليها جميعهم متوسطة.
- 2- أرسلت إدارة التدريب بالمنظمة إلى رؤساء العمل لكي يتم تبليغهم بالاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تصميم برامج تدريبية متلائم مع احتياجاتهم بسبب انخفاض ملحوظ في إنتاج المنظمة ولكن الرؤساء لم يستطيعوا تحديد هذه الاحتياجات مبررين بأن ذلك ليس من اختصاصهم.
- 3- يتم تقييم الأداء في أحد المنظمات مرة كل عام من خلال نماذج نمطية تعطى للمسئول لتدوين ملاحظاته عليها دون أى متابعة للعمال خلال العام وكان السبب في ذلك أن المنظمة لم تستطيع تحديد معايير علمية للتقييم وأن التقييم يتم وفق للآراء الشخصية لمن يقوم بتقييم الأداء والذي كثير من الأحيان يتم التساهل في إعطاء التقديرات للعاملين حتى لا يشعروا بالذنب تجاههم.
- 4- لاحظ مدير المنظمة أثناء دراسته لتقارير تقييم الأداء بأن هناك عمال يحصلون دائماً على تقديرات عالية أما بقية العمال يحصلون على تقديرات تتراوح بين متوسطة ومنخفضة فأراد أن يجمع معلومات أخرى عن العمال بعيداً عن الرئيس المسئول، فوجد أن العمال الذين يحصلون على تقديرات عالية تجمعهم علاقات اجتماعية وشخصية مع المسئول عن التقييم.
- 5- قام احد مسئولى تقييم أداء العاملين بتحديد مواعيد لمقابلة العاملين لتقييم أدائهم عن الفترة الماضية، ولكنه فوجئ أن العاملين لا يعرفون معنى تقييم الأداء ولا يعرفون المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى جانب أنهم رفضوا معرفة نتائج هذا التقييم، علماً بأن هذا المسئول يتم تعيينه في المنطقة منذ أسبوع واحد فقط.

المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية.
- 2- نفيسة محمد باشرى وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، مركز جامعة القاهرة، 2001.
- 3- عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990.
- 4- Kadushin A.: Supervision in Social Work, N.Y., Columbia University Press, 1976.
- 5- على السلمى: تقويم الأداء والجزاء "الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية إدارة الموارد البشرية، الجزء الرابع، ط1، القاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981.
- 6- رضا السيد: قياس وتطوير إدارة المؤسسات العربية.
- 7- عبد الله أمين جماعة: الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2003.
- 8- على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، القاهرة، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، 1991.
- 9- www.libsectorarticles,index.gon.eg/bulletin/february.2013
- 10- زهير ثابت: كيف تقيم إدارة الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 11- <http://www.harddiscussion.com>.2013

تم بحمد الله

الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية



تأليف

نادية عبد الجواد الجرواني

أستاذة التخطيط الاجتماعي

د. منال عبد الستار فهمي
أستاذة التخطيط الاجتماعي المشارك

د. هويدا محمد عبد المنعم
أستاذة التخطيط الاجتماعي المشارك

الطبعة الأولى:
١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

مكتبة الرشيد للنشر